

# Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

## Commerciële Economie

### Voltijd, deeltijd en duaal

### Beperkte opleidingsbeoordeling



## Inleiding

Dit visitatierapport bevat de beoordeling van de bestaande hbo-bacheloropleiding Commerciële Economie van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). De beoordeling is uitgevoerd door een visitatiepanel dat door NQA in opdracht van HAN is samengesteld. Het panel is in overleg met de opleiding samengesteld en is voorafgaand aan de visitatie goedgekeurd door de NVAO.

Het rapport beschrijft de bevindingen, overwegingen en conclusies van het panel. Het is opgesteld conform het *Beoordelingskader voor de beperkte opleidingsbeoordeling* van de NVAO (22 november 2011) en het *NQA Protocol 2013 voor de beperkte opleidingsbeoordeling*.

De visitatie heeft plaatsgevonden op 27 en 28 mei 2013.

Het visitatiepanel bestond uit:

De heer drs. P.N. Ganzeboom (voorzitter, domeindeskundige)

De heer drs. D.W. Righters MBA (domeindeskundige)

De heer mr. G.J.H.M. Wagemans (domeindeskundige)

Mevrouw M.M.A. Rietjens (studentlid)

Mevrouw dr. M.J.H. van der Weiden, auditor van NQA, trad op als secretaris van het panel.

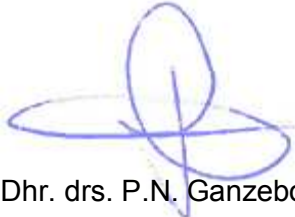
Bij de aanvraag werd door de instelling een kritische reflectie aangeboden die naar vorm en inhoud voldeed aan de eisen van het desbetreffende beoordelingskader van de NVAO en aan de eisen van het *NQA Protocol 2013*.

Het panel heeft de kritische reflectie bestudeerd en een bezoek aan de opleiding gebracht. De kritische reflectie en alle overige (mondeling en schriftelijk) verstrekte informatie hebben het visitatiepanel in staat gesteld om tot een weloverwogen oordeel te komen.

Het visitatiepanel verklaart dat de beoordeling van de opleiding in onafhankelijkheid heeft plaatsgevonden.

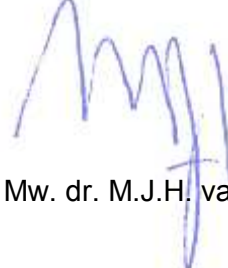
Utrecht, 1 juli 2013

Panelvoorzitter



Dhr. drs. P.N. Ganzeboom

Panelsecretaris



Mw. dr. M.J.H. van der Weiden



## Samenvatting

De opleiding Commerciële Economie van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen wordt in voltijd, deeltijd en duaal aangeboden. De voltijdopleiding kan in Arnhem en in Nijmegen gevolgd worden. Het panel komt voor alle varianten en beide locaties tot het eindoordeel **voldoende**.

### *Beoogde eindkwalificaties*

De opleiding Commerciële Economie (CE) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) leidt studenten op tot beginnende professionals op het gebied van marketing en sales, die direct een meerwaarde leveren aan een organisatie. De opleiding positioneert zichzelf als een gedegen beroepsopleiding die elke student met de vereiste vooropleiding wil opleiden tot het bachelorniveau. De opleiding benadrukt binnen de doelstellingen drie aspecten: sales, onderzoek en internationalisering. Het panel vindt deze aspecten bijdragen aan een helder profiel van de opleiding en passend voor het domein Commerce en het hbo-niveau. Ze zijn voldoende geconcretiseerd.

De opleiding heeft de landelijk vastgestelde domeincompetenties samenhangend uitgewerkt in zeven beroepstaken en in de eisen die gesteld worden aan de afstudeeropdracht. De opleiding houdt zich op de hoogte van de ontwikkelingen in het werkveld en in het vakgebied door deelname aan het landelijke overleg met verwante opleidingen en door intensieve contacten met het werkveld. De opleiding wil de contacten met de beroepenveldcommissie en de alumni de komende tijd versterken en ook de internationalisering verder uitbouwen.

Het panel komt op standaard 1 tot het oordeel **voldoende**.

### *Onderwijsleeromgeving*

Het onderwijsprogramma heeft een heldere opbouw, gebaseerd op de beroepstaken en de landelijk afgesproken *Body of Knowledge and Skills*. Vijf leerlijnen (sales, marketing, e-business, internationalisering en onderzoek & vaardigheden) zorgen voor de verticale samenhang. De horizontale samenhang komt tot stand doordat elk semester een overkoepelend thema heeft waaraan de leerlijnen zijn gekoppeld. De opdrachten worden in de loop van de opleiding complexer en bewegen zich van het operationele naar het strategische niveau.

Het accent op sales komt in het programma goed naar voren. Het panel constateert dat de leerlijn onderzoek & vaardigheden bij de laatste programmaherziening is versterkt. Dit verdient de komende jaren blijvende aandacht, vooral omdat de analytische vaardigheden en methodische aanpak voor sommige studenten niet vanzelfsprekend zijn en voortdurende aandacht en oefening vereisen. Er is veel aandacht voor internationalisering, maar niet alle studenten maken gebruik van de geboden mogelijkheden. Het panel adviseert de opleiding de studenten hierin te blijven stimuleren.

De opleiding biedt studenten een goede basis in kennis en training in vaardigheden. Al in het eerste jaar werken studenten aan opdrachten van externe bedrijven, waardoor de verbinding met het werkveld stevig is, zowel inhoudelijk als qua voorbereiding op het werken in een organisatie. In de praktijkopdrachten moeten studenten zich baseren op analyses en onderzoek zodat ze voorbereid worden op de grotere opdrachten die ze in het derde en vierde studiejaar in hun stage en de afstudeeropdracht moeten uitvoeren.

Studenten werken veel in groepen aan opdrachten. De overgang naar de individuele afstudeeropdracht is voor sommigen erg groot. De docenten en studieloopbaanbegeleiders zorgen voor een goede begeleiding, maar de wat zwakkere studenten zouden gebaat zijn bij een meer intensieve begeleiding tijdens de afstudeeropdracht. De opleiding kan er ook voor kiezen om studenten al in het derde jaar individueel grotere werkstukken te laten schrijven.

Het panel heeft een gemotiveerde en enthousiaste groep docenten aangetroffen. De studenten vinden de didactische kwaliteiten in het algemeen goed, maar de studenten van de duale en deeltijdopleiding vinden dat niet alle docenten voldoende inspelen op hun werkervaring. De opleiding biedt zittende en nieuwe docenten goede faciliteiten voor deskundigheidsbevordering. Uiterlijk in september 2014 hebben alle docenten de na/bijbscholing op het terrein van onderzoeksvaardigheden gevolgd.

De curriculumcommissie en opleidingscoördinatoren bewaken de kwaliteit van het geboden onderwijs. Het panel stelt vast dat ze die rol goed vervullen. Uit de gesprekken tijdens het bezoek en de notulen bleek echter dat de opleidingscommissie niet voldoende functioneert. Het panel adviseert de opleiding aandacht te besteden aan een betere borging van de werkwijze. Het viel het panel tijdens het bezoek op hoe doorleefd die werkwijze is, terwijl dat in de documenten niet altijd terug te vinden is.

Het panel komt op standaard 2 tot het oordeel **voldoende**.

#### *Toetsing en gerealiseerde resultaten*

Het panel is van oordeel dat de afstudeerscripties laten zien dat het beoogde hbo-niveau gerealiseerd wordt, hoewel een aantal studenten het met de hakken over de sloot haalt. De training in onderzoeksvaardigheden is en wordt nog steeds verbeterd in het opleidingsprogramma. Ook de onderzoekstraining van de scriptiebegeleiders zal naar verwachting helpen om de studenten naar het vereiste niveau te begeleiden. Daarnaast adviseert het panel de begeleiding te intensiveren voor de studenten die wel de potentie hebben om het diploma te halen maar die moeite blijken te hebben met de uitvoering van de opdracht.

Het panel vindt dat het toetsbeleid goed is uitgewerkt en in de praktijk naar behoren functioneert. Het werk van de examencommissie levert een positieve bijdrage aan het bewaken van het hbo-niveau. De verdere uitwerking van de borging van de kwaliteit van de toetsing, zowel inhoudelijk als binnen een PDCA-cyclus, verdient stevige blijvende aandacht.

Het panel komt op standaard 3 tot het oordeel **voldoende**.

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Basisgegevens van de opleiding</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Beoordeling</b>	<b>13</b>
	Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties	13
	Standaard 2 Onderwijsleeromgeving	15
	Standaard 3 Toetsing en gerealiseerde resultaten	23
<b>3</b>	<b>Eindoordeel over de opleiding</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>Bijlagen</b>	<b>31</b>
	Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding	33
	Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma	41
	Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris	47
	Bijlage 4: Bezoekprogramma	53
	Bijlage 5: Bestudeerde documenten	57
	Bijlage 6: Overzicht bestudeerde afstudeerwerken	61
	Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid	63





# 1 Basisgegevens van de opleiding

## Administratieve gegevens van de opleiding

1. Naam opleiding in CROHO	Commerciële Economie
2. Registratienummer opleiding in CROHO	34402
3. Oriëntatie en niveau	hbo; bachelor
4. Aantal studiepunten	240 EC
5. Afstudeerrichting(en)	
6. Variant(en)	Voltijd, deeltijd en duaal
7. Locatie(s)	Arnhem (voltijd, duaal en deeltijd), Nijmegen (voltijd)
8. AD-programma*	
9. Registratienummer AD in CROHO	
10. Jaar vorige visitatie en datum besluit NVAO	Vorige visitatie: 2007 Besluit NVAO: 27 november 2008
11. Code of conduct	

\*) Associate Degree, indien van toepassing

## Administratieve gegevens van de instelling

12. Naam instelling	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen
13. Status instelling	Bekostigd
14. Resultaat instellingstoets kwaliteitszorg	Uitgevoerd in mei 2013, oordeel nog niet bekend

## Kwantitatieve gegevens over de opleiding

### 1 Inschrijvingen en instroom

#### 1.1 Inschrijvingen

Ingeschreven in studiejaar							
Vorm	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Voltijd	925	886	848	834	810	796	831
Deeltijd	155	127	107	85	89	71	53
Duaal	42	45	68	73	59	42	39
Totaal	1122	1058	1023	992	958	909	923

## 1.2 Instroom

Ingestroomd in studiejaar							
Vorm	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Voltijd	403	416	391	379	366	316	339
Deeltijd	25	22	22	22	26	23	18
Duaal	25	21	29	24	17	17	15
Totaal	453	459	442	425	409	356	372

## 2 Rendement propedeuse na 2 jaar

Cohortjaar							
Vorm	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Voltijd	50,3%	49,3%	38,7%	32,0%	36,0%	35,2%	49,3%
Deeltijd	53,8%	71,4%	45,0%	31,6%	50%	41,2%	63,2%
Duaal	75,0%	63,5%	43,5%	42,9%	31,0%	25,0%	31,3%
Totaal	50,9%	51,2%	39,3%	32,5%	36,3%	34,9%	49,2%

## 3 Hoofdfaseuitval 1e jaar

Hoofdfaseuitval 1 <sup>e</sup> jaar							
Vorm	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Voltijd	8,9	2,5%	4,3%	2,1%	5,4%	2,8%	4,4%
Deeltijd	10%	0,0%	0,0%	0,0%	13,3%	0,0%	10,5%
Duaal	0,0%	12,5%	0,0%	4,5%	14,3%	12,5%	11,1%
Totaal	9,1%	3,1%	3,8%	2,3%	6,6%	3,1%	5,5%

## 4 Rendement hoofdfase na 4 jaar

Rendement in Cohortjaar							
Vorm	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Voltijd	76,6%	87,7%	88,4%	82,1%	80,7%	78,1%	81,2%
Deeltijd	53,8%	58,9%	53,7%	74,1%	55,6%	31,6%	75,0%
Duaal	90,9%	71,4%	85,7%	50,0%	62,5%	72,7%	88,0%
Totaal	73,5%	80,6%	82,3%	80,8%	76,5%	73,7%	81,7%

Toelichting:

Bij Rendement propedeuse na 2 jaar geldt dat ingeschreven studenten die overstappen naar een andere opleiding binnen de HAN, FEM (Faculteit Economie en Management) of instituut IB&C (International Business & Communication) worden gezien als uitvallers.

Hoofdfaseuitval 1<sup>e</sup> jaar betreft het aandeel van de instromers in de hoofdfase dat na 1 netto-studiejaar de HAN verlaat zonder einddiploma.

## 5 Docent-studentratio

De docent-studentratio is in 2012-2013: 1: 23.

## 6 Contacturen

In onderstaande tabellen wordt het gemiddeld aantal contacturen in klokuren per lesweek op basis van 32 weken weergegeven.

<b>Contacturen voltijd</b>				
Jaar	1	2	3	4
Contacturen	18	18	13 <sup>1</sup>	<sup>2</sup>

<b>Contacturen deeltijd</b>				
Jaar	1	2	3	4
Contacturen	6	6	6	<sup>2</sup>

<b>Contacturen dual</b>				
Jaar	1	2	3	4
Contacturen	6	6	6	<sup>2</sup>

<sup>1</sup> In dit jaar vindt ook de stage van een semester plaats.

<sup>2</sup> De contacturen in jaar 4 zijn afhankelijk van de gekozen minor.



## 2 Beoordeling

Het visitatiepanel beschrijft hieronder per standaard van het NVAO beoordelingskader de bevindingen, overwegingen en conclusies. De opleiding heeft een voltijdse, deeltijdse en duale variant. Tenzij anders vermeld gelden de bevindingen en beoordelingen voor alle varianten. Het eindoordeel over de opleiding volgt in hoofdstuk 3.

### Standaard 1 Beoogde eindkwalificaties

*De beoogde eindkwalificaties van de opleiding zijn wat betreft inhoud, niveau en oriëntatie geconcretiseerd en voldoen aan internationale eisen.*

#### *Bevindingen*

De opleiding Commerciële Economie (CE) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) leidt studenten op tot beginnende professionals op het gebied van marketing en sales, die direct een meerwaarde leveren aan een organisatie. Ze zijn kritisch, analytisch, innovatief, creatief, ondernemend en onderzoekend en hebben oog voor aspecten van internationalisering. Ze kunnen zich tijdens hun opleiding verdiepen in de deelgebieden sales, marketing, marketingcommunicatie, marktanalyse en -onderzoek, e-business en internationalisering. De opleiding positioneert zichzelf als een gedegen beroepsopleiding die elke student met de vereiste vooropleiding wil opleiden tot het bachelorniveau.

De opleiding behoort tot het domein Commerce. Studenten die vóór september 2012 zijn gestart krijgen het diploma bachelor of commerce (B COM). Inmiddels is in landelijk verband besloten deze graad te vervangen door de internationaal beter herkenbare graad bachelor of business administration (BBA). Deze zal worden toegekend aan afgestudeerden die vanaf september 2012 met de opleiding zijn begonnen.

Het beroeps- en competentieprofiel dat in het Landelijk Overleg Commerce is vastgesteld vormt de basis voor de beoogde eindkwalificaties. Het competentieprofiel bestaat uit tien competenties: acht zijn direct gekoppeld aan het commerciële beroepenveld, de twee andere zijn algemene hbo-competenties die voor alle economische hbo-opleidingen gelden (zie bijlage 1). Elke competentie kan op drie niveaus beheerst worden. Per competentie is aangegeven welk beheersingsniveau voor de opleiding CE wordt vereist. De opleiding CE van de HAN beschouwt de competenties 2 tot en met 6, samengevat onder de noemer 'marketing en sales' als de kern van de opleiding.

De opleiding heeft inzichtelijk gemaakt dat de competenties aansluiten op het hbo-niveau. In het opleidingsplan 2012-2014 worden de domeincompetenties gerelateerd aan de Dublin-descriptoren (kennis en inzicht, toepassen van kennis en inzicht, beoordelingsvermogen, communicatief vermogen en leervermogen) en aan de hbo-standaarden die de HBO-raad heeft geformuleerd: gedegen theoretische basis, onderzoekend vermogen, professioneel

vakmanschap en verantwoord handelen. In het opleidingsplan staat per hbo-standaard vermeld op welke manier die in het onderwijsprogramma aan bod komt. Als borging voor het niveau van het onderwijsprogramma gebruikt de opleiding de *Body of Knowledge and Skills* die in 2008 voor het domein Commerce is vastgesteld door het Sectoraal Adviescollege Hoger Economisch Onderwijs van de HBO-raad. De opleiding neemt actief deel aan het landelijk overleg en past periodiek de beoogde kwalificaties aan op basis van de ontwikkelingen die daar besproken worden.

De opleiding is beroepsgericht. De competenties zijn vertaald in zeven beroepstaken die de basis vormen voor het curriculum. De beroepstaken richten zich op marketing, sales, marketingcommunicatie, marktonderzoek, internationale communicatie, commercieel beleid en persoonlijke ontwikkeling. Er is intensief contact met het werkveld via de vorig jaar “doorgestarte” beroepenveldcommissie en door de contacten van docenten met de bedrijven die praktijkopdrachten en stageplaatsen leveren. Uit het werkveld- en alumni-onderzoek dat in 2010 en 2013 is uitgevoerd blijkt dat de CE-competenties goed aansluiten op de behoeften van het werkveld.

Binnen de vastgestelde doelstellingen benadrukt de opleiding drie aspecten: sales, onderzoek en onderzoeksvaardigheden en internationalisering. De leerlijn sales is ontwikkeld en van een eigen theoretische basis voorzien in samenwerking met de Sales Management Association (SMA) en DePaul University in Chicago. De opleiding heeft een doorlopende leerlijn ingericht die uitloopt in de post-hbo-opleiding senior accountmanagement sales en salesmanagement. Er wordt een lectoraat Sales en Marketing ingesteld met een bijbehorende kenniskring. Onderzoek en onderzoeksvaardigheden komen vanaf het tweede leerjaar in diverse vormen aan de orde. Daardoor worden studenten voorbereid op de bachelorscriptie, waarin zij verslag moeten doen van een afstudeeropdracht die altijd gebaseerd is op eigen onderzoek. Internationalisering is een speerpunt van de opleiding, het instituut en de HAN. De afgelopen paar jaar is dit aspect versterkt en komt het uitdrukkelijker naar voren in verschillende cursussen (exportmanagement, internationale economie, negotiëring). De opleiding stimuleert studenten om voor een stage, minor of afstudeeropdracht naar het buitenland te gaan en heeft partnerships met een groot aantal universiteiten en bedrijven in verschillende landen.

#### *Overwegingen en conclusie*

Het panel constateert dat inhoud en niveau van de opleiding CE passen bij een hbo-bachelor in het domein Commerce. De domeincompetenties zijn duidelijk aanwezig en gedurende de opleiding goed in balans. Ze zijn samenhangend uitgewerkt in de beroepstaken en in de eisen die gesteld worden aan de afstudeeropdracht. De opleiding houdt zich op de hoogte van de ontwikkelingen in het werkveld en in het vakgebied door deelname aan het landelijke overleg met verwante opleidingen en door intensieve contacten met het werkveld. Het alumni-beleid staat in de startblokken.

Het panel vindt dat de opleiding een helder profiel gekozen heeft. De ambitie om de gemiddelde CE-student toe te leiden naar een geschikte plek op de arbeidsmarkt spreekt het panel aan. Dit vereist wel dat de studiebegeleiding voor sommige studenten, vooral in de

afstudeerfase, intensiever moet zijn dan wat nu geboden wordt. Het panel komt hier bij standaard 3 op terug.

Het panel herkent de nadruk op sales in het programma: deze leerlijn is duidelijk neergezet en de komst van een lector op dit terrein zal dit aspect nog verder versterken. Het panel constateert dat de opleiding veel belang hecht aan onderzoek en onderzoeksvaardigheden en vindt dat terecht voor een hbo-bacheloropleiding, maar vindt dat het nu wel tijd wordt dat een lector binnen het vakgebied van de CE-opleiding gaat zorgen voor verdieping van het praktijkgerichte onderzoek. Dit zou zich niet alleen moeten richten op het aanbrengen van onderzoeksvaardigheden bij docenten en studenten, maar meer nog aan het ontwikkelen en uitbouwen van een onderzoekscultuur die past bij het hbo in deze tijd en waardoor het onderwijs ook verder met nieuwe inzichten inhoudelijk versterkt zal worden. Met de aandacht voor internationalisering is de opleiding op de goede weg, maar dit kan volgens het panel nog geïntensiveerd en minder vrijblijvend worden. Cursussen in het Engels, zoals *Negotiating*, zouden ook opengesteld kunnen worden voor buitenlandse studenten waardoor de Nederlandse studenten profiteren van een *international classroom*. De opleiding zou de studenten met nog meer aandacht dan nu het geval is moeten stimuleren om een deel van hun opleiding in het buitenland te volgen.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

## **Standaard 2          Onderwijsleeromgeving**

*Het programma, het personeel en de opleidingsspecifieke voorzieningen maken het voor de instromende studenten mogelijk de beoogde eindkwalificaties te realiseren.*

### *Bevindingen*

#### Inhoud van het programma

Het programma is gebaseerd op de beroepspraktijk, de domeincompetenties Commerce en de *Body of Knowledge and Skills*. De opleiding heeft beroepstaken gedefinieerd, zoals vermeld bij standaard 1. Deze beroepstaken en de bijbehorende beroepsproducten die studenten moeten opleveren, worden in de loop van de opleiding complexer waardoor de relevante competenties op een steeds hoger niveau beheerst worden. In de eerste twee leerjaren ligt het accent op operationele aspecten, terwijl in de laatste twee jaren beleid en het tactische en strategische niveau aan de orde komen.

Het programma bestaat uit de propedeuse (niveau 1, 60 EC), de hoofdfase (niveau 2, 150 EC) en de afstudeerfase (niveau 3, 30 EC). Elk studiejaar bestaat uit twee clusters van elk 30 EC. In de propedeuse (clusters A en B) en de hoofdfase (clusters C tot en met G) krijgen studenten onderwijseenheden waarin steeds een beroepstaak centraal staat. De studenten moeten laten zien dat ze de beroepstaak met de bijbehorende competenties beheersen door aan concrete beroepsproducten te werken en door toetsen te maken die aan de beroepstaak zijn gekoppeld.

Een onderwijseenheid omvat in het eerste en tweede studiejaar 7,5 EC en in het derde en vierde studiejaar 15 EC of 30 EC (stage en minor). In de deeltijdse en duale variant zijn de onderwijseenheden iets anders verdeeld over de studie jaren. Voor een schematisch overzicht zie bijlage 2.

Het programma heeft vijf leerlijnen die door de opleiding pijlers genoemd worden: marketing, sales, e-business, internationalisering en onderzoek & vaardigheden. Dit zijn de essentiële onderdelen van het beroep van de CE'er die elk jaar op een hoger niveau aan de orde komen. De pijlers zorgen voor de verticale samenhang in het programma. Daarnaast heeft elk cluster een overkoepelend thema dat in de onderwijseenheden van het cluster wordt uitgewerkt en waardoor horizontale samenhang tot stand wordt gebracht.

Het doel van de propedeuse is dat studenten een goede economische basis ontwikkelen, een gedegen basiskennis opdoen van marketing en sales en een goed beeld krijgen van de opleiding en het beroep waarvoor wordt opgeleid. Daarnaast is het doel dat studenten werken aan hun persoonlijke ontwikkeling, dat de verschillen in kennisniveau die het gevolg zijn van verschillende vooropleidingen, voor zover nodig worden opgeheven, dat studenten een advies krijgen over het vervolg van de studie en dat ze een binding met elkaar en met de opleiding opbouwen. In het eerste cluster van de propedeuse volgen studenten CE het onderwijs gezamenlijk met studenten van Small Business & Retail Management, Communicatie en International Business and Languages. Dit biedt hun de gelegenheid om na het eerste semester zonder vertraging over te stappen naar een van de andere drie opleidingen als CE niet de juiste keuze blijkt te zijn en aan anderen om alsnog in te stromen. In overeenstemming met het oriënterende karakter van de propedeuse is het overkoepelende thema in clusters A en B Inleiding in marketing & sales en komen alle vijf pijlers aan de orde.

De hoofdfase bestaat uit clusters C tot en met G. In het C-cluster is het overkoepelende thema (Inter)nationaal commerciële omgeving en staan de pijlers sales en internationalisering centraal. Het thema in het D-cluster is Van marktonderzoek tot (online) marketingplan, met als pijlers marketing, onderzoek & vaardigheden, e-business en internationalisering. In cluster E is het thema Werkveld CE en lopen de studenten stage. In de stage werken studenten aan de hand van opdrachten die gekoppeld zijn aan de vijf pijlers opdat ze de samenhang van de beroepstaken leren herkennen. Zij voeren tijdens de stage ook een grote individuele opdracht uit. Het thema van het F-cluster is Commercieel beleid. Hierin is sprake van een grote individuele kenniscomponent waarbij alle vijf pijlers aan bod komen. De minor in cluster G kan verbredend of verdiepend zijn en naar keuze van de student aansluiten op de stage of de afstudeeropdracht.

In de afstudeerfase (cluster H) moet de student laten zien dat hij/zij een strategisch vraagstuk van een bedrijf kan beantwoorden en het advies kan onderbouwen vanuit kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek en desk en/of field research. De opdracht wordt bij voorkeur niet uitgevoerd bij het bedrijf waar de student stage heeft gelopen zodat de student een zo breed mogelijke ervaring opdoet. De opleiding ziet het als onderdeel van de persoonlijke ontwikkeling dat de student zelf een geschikt bedrijf moet vinden.



Ter ondersteuning is er een HAN-praktijkweb waarop opdrachten worden geadverteerd en zo nodig kan de student een beroep doen op de praktijkcoördinator van de opleiding. Binnen vier weken moet de student een plan van aanpak opleveren dat na goedkeuring als houvast dient voor de uitvoering van de opdracht. In de afstudeerscriptie moet sprake zijn van een heldere probleemstelling, een adequate methode van onderzoek waaruit op een juiste manier conclusies worden getrokken, een beleidsadvies en een implementatieplan op basis van de conclusies. De scriptie moet aan de methodologische en theoretische eisen van de opleiding voldoen en tegelijkertijd relevant zijn voor de opdrachtgever. In het algemeen vinden studenten hierin de juiste balans, zo bleek tijdens het bezoek uit de feedback van werkveldvertegenwoordigers en docenten.

De duale en deeltijdvariant van de opleiding zijn in 2010 vernieuwd. Studenten die vóór september 2011 zijn gestart volgen het oude programma, maar daarbinnen is het programma al zoveel mogelijk vernieuwd en volgen de studenten de nieuwe onderdelen (zie bijlage 2).

De leerlijn onderzoek & vaardigheden is in het eerste en tweede studiejaar geïntegreerd in de pijlers marketing en e-business. Studenten moeten bijvoorbeeld in het tweede jaar een marktonderzoek uitvoeren. Daarna passen de studenten hun kennis van methoden en technieken toe in de praktijkopdrachten tijdens hun stage (cluster E) en bij het maken van een commercieel beleidsplan voor een externe opdrachtgever in cluster F. Uiteindelijk moeten ze de onderzoeksvaardigheden zelfstandig benutten bij hun afstudeeropdracht. De opleiding heeft vanwege het belang van de onderzoeksvaardigheden een extra coördinator voor deze leerlijn aangewezen naast de coördinatoren van de vier inhoudelijke pijlers. Docenten krijgen training in het begeleiden van afstudeerders en in onderzoeksvaardigheden en in september 2014 moeten alle docenten deze hebben afgerond. Het lectoraat Human Communication Development van de faculteit is hierbij betrokken, maar uit de gesprekken tijdens het bezoek bleek dat de verbinding tussen docenten en lectoraat niet erg intensief is. Het panel gaat er van uit dat de komst van de lector Sales en Marketing de betrokkenheid van de CE-docenten bij modern praktijkgericht onderzoek in het hbo zal vergroten en dat dit zal leiden tot inhoudelijke verdieping van het onderwijs van de betrokken docenten.

Bij de laatste herziening van het programma is de aandacht voor internationale aspecten versterkt zodat ook de studenten die niet naar het buitenland gaan, kennismaken met het internationale karakter van het beroep. Vakken als exportmanagement en internationale economie dragen hieraan bij, evenals Engelstalige cursussen als *Negotiating*. Alle studenten volgen Engels en een tweede vreemde taal naar keuze (Duits, Frans, Spaans). Met het beroepenveld wordt besproken of Duits een meer prominente rol verdient vanwege de geografische nabijheid van deze grote handelspartner. De opleiding heeft partnerships met veel verschillende universiteiten en bedrijven in het buitenland en stimuleert studenten hiervan gebruik te maken voor hun stage, minor of afstudeeropdracht. De faciliteiten zijn uitgebreid en begeleiding kan plaatsvinden via Skype. Ondanks deze infrastructuur maakt slechts een minderheid van de studenten gebruik van de mogelijkheden. Bij standaard 1 heeft het panel al aangegeven dat dit aspect nog verdere versterking behoeft.

De cursusbeschrijvingen geven aan welke theoretische kennis studenten moeten opdoen voor elke onderwijseenheid en welke literatuur daarvoor wordt gebruikt. De *Body of Knowledge & Skills* dient als uitgangspunt voor de theoretische basis en zorgt ervoor dat de kennisbasis van de studenten aansluit bij de nationale en internationale eisen van het vakgebied.

Met genoegen constateert het panel dat studenten vanaf het begin van de opleiding diverse vaardigheidstrainingen volgen die gerelateerd zijn aan de daadwerkelijke beroepspraktijk. Als voorbeeld kwam tijdens het bezoek naar voren dat studenten in het eerste jaar als opdracht krijgen 'koude acquisitie' uit te voeren, waardoor ze snel leren zonder schroom een goed (telefoon)gesprek te voeren. De vertegenwoordigers van het beroepenveld gaven aan dergelijke praktische vaardigheden te herkennen en te waarderen. De opdracht in het derde jaar om een commercieel beleidsplan te schrijven sluit goed aan op de voorafgaande theorie.

#### Vormgeving van het programma

Het didactisch concept van de opleiding is gebaseerd op drie uitgangspunten: beroepsgerichtheid, zelfsturing en flexibiliteit. De beroepsgerichtheid blijkt uit de nauwe verbinding met de beroepspraktijk. In alle opleidingsjaren krijgen studenten praktijkopdrachten die voor externe opdrachtgevers moeten worden uitgevoerd. Duale en deeltijdstudenten maken in het onderwijs direct gebruik van hun eigen werksituatie.

De zelfsturing neemt in de loop van de opleiding geleidelijk toe. De opdrachten worden omvangrijker en complexer en vinden gaandeweg meer plaats in een realistische context. Daarin moet de student het eigen leerproces en de eigen activiteiten steeds zelfstandiger plannen en bewaken. Voor de meeste opdrachten werken studenten in groepen van ongeveer vijf studenten. Daardoor leren ze een aantal essentiële vaardigheden als samenwerken en overleggen, maar worden ze ook geconfronteerd met de problemen van groepswork zoals afhakers en meeliftgedrag. Vooral in de propedeuse hebben veel groepen te maken met uitvallers of ongemotiveerde medestudenten wat het werk voor de anderen bemoeilijkt. Desgevraagd gaf het opleidingsmanagement aan dat groepen opnieuw samengesteld worden als ze te klein geworden zijn. Studenten gaven tijdens het bezoek aan dat meeliftgedrag zoveel mogelijk onderling aangekaart en opgelost wordt en dat de docenten zo nodig betrokken kunnen worden. Bij de afstudeeropdracht werken de studenten voor het eerst individueel aan een grote opdracht. Dat is voor velen nieuw en kan daardoor een abrupte overgang vormen. Zeker degenen die tot dan toe zijn 'meegelift' krijgen de rekening gepresenteerd van tekortschietende kennis en vaardigheden.

De flexibiliteit in het programma komt tot uitdrukking in de keuzevrijheid die studenten hebben bij het zoeken van een stageplaats en afstudeeropdracht. Ook de minor en een tweede vreemde taal kunnen ze naar keuze invullen. Het panel stelt vast dat dit de studenten in staat stelt het programma toe te spitsen op hun toekomstplannen en ambities.

De opleiding maakt in het onderwijs gebruik van verschillende werkvormen. Hoorcolleges en werkcolleges worden afgewisseld met het werken aan opdrachten zodat de kennis direct betekenisvol kan worden toegepast. Op die manier worden kennis en vaardigheden

geïntegreerd en werken de studenten toe naar actieve beheersing van de beoogde competenties.

In het verlengde van het uitgangspunt van toenemende zelfsturing wordt de begeleiding door de docent in de loop van de studie minder intensief. De studenten kunnen de docent om hulp of feedback vragen als ze daar behoefte aan hebben. De opleiding heeft een praktijkcoördinator die de studenten ondersteunt bij het vinden van een geschikte stageplaats of afstudeerbedrijf. Bij de stage en afstudeeropdracht wordt een student zowel door een docent als door een begeleider of coach van het bedrijf begeleid. Studenten die hun stage of afstudeeropdracht in het buitenland uitvoeren worden begeleid via email, telefoon of Skype. Binnen Europa worden stagiairs eenmaal op de werkplek bezocht.

De studieloopbaanbegeleiding vindt zowel groepsgewijs als individueel plaats. In de propedeuse spelen de studieloopbaanbegeleiders een belangrijke rol bij het adviseren over het vervolg van de studie en bij het tot stand brengen van binding met de groep en met de opleiding. In het tweede jaar zijn de groepsbijeenkomsten gericht op het bespreken van de studieloopbaan en de toekomstige beroepsloopbaan. De studieloopbaanbegeleiders houden de studievoortgang van de studenten in het oog en hebben minimaal tweemaal per jaar een individueel gesprek met hun studenten. Zij kunnen doorverwijzen naar een senior-studieloopbaanbegeleider. In een enkel geval heeft dat volgens een bij de visitatie aanwezige student geleid tot een tegengesteld advies. Deze uiteindelijk succesvolle student kreeg het advies 'doorgaan' van haar studieloopbaanbegeleider maar 'stoppen' van de senior-studieloopbaanbegeleider. Het betreft hier waarschijnlijk een eenmalig incident, maar het panel adviseert om waakzaam te zijn zodat dit soort inconsistente adviezen in de toekomst vermeden worden.

De uitval in de propedeuse is hoog. Het propedeuserendement varieert tussen 35 en 50 procent. De ervaring van de opleiding is dat gemiddeld een derde tijdens de propedeuse constateert een verkeerde keuze gemaakt te hebben en overstapt naar een andere studie. Er is altijd een groep die probleemloos door de opleiding gaat maar er is ook een grote groep die wel gemotiveerd is voor de opleiding maar toch uitvalt. De opleiding heeft als ambitie aangegeven niet alleen de goede maar ook de gemiddelde student naar het diploma te willen begeleiden. Voor die studenten is extra begeleiding nodig. De opleiding heeft dan ook besloten de studieloopbaanbegeleiding in de propedeuse opnieuw in te richten en te intensiveren. Het panel ondersteunt dat.

Studenten die na de propedeuse doorgaan met de hoofdfase ronden in het algemeen de opleiding met succes af. Het rendement van de hoofdfase is hoger dan 80 procent. Het panel constateert dat de selecterende werking van de propedeuse goed is.

De voltijdse variant van de opleiding is met een instroom van meer dan 300 studenten de grootste. De programma's op de locaties in Arnhem en Nijmegen zijn identiek, zoals werd bevestigd tijdens het bezoek door docenten en studenten. Daarnaast schrijven jaarlijks ongeveer twintig studenten zich in voor de deeltijdvariant en een iets kleinere groep voor de duale variant.

De deeltijd- en duale studenten krijgen onderwijs op dinsdag- en donderdagavond en op zaterdag. Zij benutten hun werk en hun werkervaring bij de opleiding en krijgen daarvoor ook gerichte transferopdrachten. Bij de intake moet worden vastgesteld dat aard en niveau van het werk van een duale student voldoen aan de eisen van de opleiding. Deeltijdstudenten moeten vanaf het derde studiejaar een relevante werkplek hebben. De eisen daarvoor zijn dezelfde als voor een stageplaats. In het algemeen vinden de deeltijd- en duale studenten de opleiding erg pittig doordat ze deze moeten combineren met hun werk. Ze waarderen de opleiding maar merkten tijdens het panelbezoek op dat niet alle docenten hun didactiek en hun houding weten af te stemmen op deze groep met meer werk- en levenservaring. Dit verdient naar het oordeel van het panel nadere aandacht.

Voor vwo-instromers is een versnelde route mogelijk. Afhankelijk van hun vakkenpakket en behaalde examencijfers kunnen ze voor maximaal 15 EC vrijstellingen krijgen en de overige 45 EC van de propedeuse in één semester behalen. Daardoor wordt hun totale programma 3,5 jaar. Mbo-instromers die deelgenomen hebben aan een mbo-doorstroomprogramma hebben sommige CE-modulen al in hun mbo-opleiding afgerond en krijgen daar vrijstelling voor. Daardoor hebben ze meer tijd in de propedeuse voor vakken die ze lastig vinden. Alle verzoeken voor vrijstelling worden beoordeeld door de senior-studieloopbaanbegeleider en onder verantwoordelijkheid van de examencommissie.

De opleiding heeft in de eerste twee leerjaren 18 uur contacttijd per week voor de voltijdstudenten ingeroosterd. Daarnaast is er tijd ingepland voor de studenten om aan groepsopdrachten te werken en is er tijd nodig voor zelfstudie. Tijdens het bezoek gaven de studenten aan dat ze gemiddeld 30 à 35 uur aan de studie besteden. Meestal is hun inspanning groter aan het eind van een onderwijseenheid dan aan het begin.

#### Kwaliteit van het personeel

Aan de opleiding werken ongeveer 40 fte docenten. Als er onvoldoende docenten zijn voor het begeleiden van afstudeeropdrachten kan de opleiding een beroep doen op een pool van externe deskundigen.

Bijna alle docenten kennen de beroepspraktijk CE en kunnen daardoor een verbinding leggen tussen hun onderwijs en het beroepenveld. Ze hebben veelvuldig contact met bedrijven als opdrachtgevers van praktijkopdrachten en stages. Van de docenten heeft 73 procent een mastergraad. Alle docenten zijn lid van de SMA of een andere beroepsvereniging en van een kennisteam waardoor ze op de hoogte blijven van actuele ontwikkelingen op het vakgebied. Docenten die afstudeerders begeleiden, ook de externe deskundigen, moeten voor september 2014 de na/bijbscholing op het terrein van onderzoeksvaardigheden hebben gevolgd. De opleiding biedt ook na/bijbscholing aan op specifieke thema's zoals toetsing, studieloopbaanbegeleiding, stagebegeleiding en inspirerend onderwijs. Er zijn daarnaast mogelijkheden voor individuele deskundigheidsbevordering: docenten kunnen worden gefaciliteerd om een masteropleiding te volgen of een docentstage te doen. Afspraken over deskundigheidsbevordering worden gemaakt in de jaarlijkse R&O (resultaat en ontwikkeling)-gesprekken met de leidinggevende.

Nieuwe docenten volgen een didactische training en een basiscursus toetsing. Ze worden begeleid door een ervaren collega. Studenten merkten tijdens het bezoek op dat de didactische vaardigheden van nieuwe docenten, als die in het begin nog niet optimaal waren, na een jaar zichtbaar verbeterd waren. In het algemeen waren de studenten positief over de deskundigheid en betrokkenheid van de docenten. De hoge NSE-scores voor de docentkwaliteit ondersteunen dit punt.

In het Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2012 was de tevredenheid ten opzichte van 2011 gedaald. Als verklaring kreeg het panel dat er op bestuurlijk niveau sprake was geweest van onrust, wat zijn weerslag had op de interne communicatie. Inmiddels is de instituutsdirectie vernieuwd en is het opleidingsmanagement uitgebreid naar twee personen. Tijdens het bezoek spraken de docenten expliciet uit dat de toegankelijkheid daardoor verbeterd was en dat de rol van opleidingscoördinator veel beter tot zijn recht kwam. Daarnaast hebben het instituut en de opleiding een teamtraject ontwikkeld, Movimente, om de samenwerking en professionele cultuur te versterken. Docenten zijn hier enthousiast over. Het panel stelde tijdens het bezoek vast dat de aanwezige docenten professioneel en in een open sfeer met elkaar omgaan en dat er sprake is van onderling vertrouwen. De authentieke teamspirit viel op. Daardoor kunnen docenten gemakkelijk een beroep doen op elkaar en om feedback vragen. Het draagt ook bij aan een harmonieuze invoering van onderwijsvernieuwing en programmaherzieningen.

#### Kwaliteit van de opleidingsspecifieke voorzieningen

De opleiding beschikt over onderwijsruimten die voldoen aan de behoeften van de docenten en studenten. De NSE-scores op dit onderwerp bevestigen dit. Recent zijn verschillende lokalen gesplitst in kleinere ruimten om tegemoet te komen aan de behoefte aan werkruimte voor groepsopdrachten. Hiermee hoopt de opleiding de relatief lage NSE-scores over de beschikbaarheid van werkplekken te verbeteren.

Door de elektronische leeromgeving HAN-Scholar hebben studenten toegang tot inhoudelijke informatie over onderwijsseenheden (studiehandleidingen, proeftoetsen, presentaties). Het panel stelde tijdens het bezoek vast dat dit een waardevolle informatiebron is die *up to date* is bijgewerkt.

#### Waarborgen onderwijsleeromgeving

De opleiding heeft een gedetailleerd uitgewerkt systeem van commissies en coördinatoren die de kwaliteit van het programma moeten borgen. In eerste instantie leek dit systeem het panel nodeloos gecompliceerd, maar uit de gesprekken tijdens het bezoek bleek het voor management en docenten logisch opgebouwd en goed werkbaar te zijn. Een centrale rol is weggelegd voor de curriculumcommissie die bestaat uit de opleidingscoördinator, de pijlercoördinatoren (hogeschooldocenten, S12), de kwaliteitszorgcoördinator en een senior-studieloopbaanbegeleider. Deze commissie pakt haar rol duidelijk op en zorgt voor de samenhang van het opleidingsprogramma. De sturende rol van de opleidingscoördinator zorgt daarbij voor de benodigde continuïteit.

Op basis van de besluiten van de curriculumcommissie gaan de onderwijseenheidteams met hun teamtrekker aan de slag om de afgesproken verbeteringen te implementeren. Er is tweemaal per jaar een overleg van de teamtrekkers om de inhoudelijke en organisatorische zaken in een semester af te stemmen.

Er is een kwaliteitszorgcoördinator die verantwoordelijk is voor het monitoren van de onderwijskwaliteit. Deze bewaakt dat de kwaliteitscyclus (pdca) geheel doorlopen wordt. Om te monitoren of de streefdoelen gehaald worden vinden volgens een monitoringsplan onderwijsbeoordelingen plaats. De resultaten worden geanalyseerd, voorgelegd aan de docenten en opleidingscoördinator en voorgestelde verbeteracties worden via HAN-Scholar aan de studenten teruggekoppeld.

Het panel stelt vast dat de opleidingscommissie niet in positie is om haar wettelijke rol naar behoren te vervullen. Er zijn aparte opleidingscommissies voor Arnhem en Nijmegen, die beide meer opleidingen omvatten. De samenstelling is op dit moment niet paritair en het quorum wordt bij vergaderingen regelmatig niet gehaald. De studentleden zien de opleidingscommissie als een geschikt kanaal om kritiek en verbetervoorstellen bij de instituutdirectie aan te kaarten, maar de docentleden lijken geen rol te zien weggelegd voor de opleidingscommissie. Het panel adviseert mogelijkheden te zoeken om de rol van de opleidingscommissie bij de kwaliteitszorgcyclus te versterken.

De beroepenveldcommissie heeft in 2011 een “doorstart” gemaakt. De commissie zorgt voor een passende verbinding tussen opleiding en werkveld. Leden van de beroepenveldcommissie wonen regelmatig afstudeerverdedigingen bij. Zij zijn tevreden over de praktijkgerichtheid van de opleiding zoals bleek uit de gesprekken met het panel en uit de commissieverlagen die het panel heeft ingezien. Uit de verslagen blijkt dat men nog op zoek is naar de specifieke bijdrage van deze commissie en welke “rode draden” vanuit het werkveld voor de toekomst dominant zullen zijn. De interactie van de opleiding en de docenten met het werkveld in alle fasen van de opleiding is het panel in positieve zin opgevallen.

#### *Overwegingen en conclusie*

Het panel stelt vast dat de opleiding inhoudelijk en procesmatig alle elementen bevat om de studenten de beoogde eindkwalificaties te laten behalen. Studenten maken kennis met de relevante theorieën en krijgen vanaf het begin training in de benodigde vaardigheden. In het begin is de opleiding breed wat zorgt voor de vereiste kennisbasis, terwijl studenten in de latere fasen de mogelijkheid hebben om eigen keuzes te maken en zich zo voor te bereiden op een specifieke invulling van hun beroepsloopbaan. Er is een hechte interactie met de beroepspraktijk waardoor de opleiding met recht een beroepsopleiding genoemd kan worden.

In de propedeuse en de hoofdfase vindt de beoordeling deels individueel en deels groepsgewijs plaats. Tijdens de gesprekken merkte het panel op dat voor sommige studenten de overgang tussen het werk in de propedeuse en de hoofdfase enerzijds en de individuele afstudeeropdracht anderzijds groot is. Vooral studenten die sterk geleund hebben

op het werk van hun medestudenten bij het groepswork komen zichzelf dan tegen. Het panel adviseert de opleiding om hier voortdurend alert op te blijven en te zorgen dat studenten voldoende op hun individuele aandeel worden beoordeeld. Mogelijk kan de overgang naar de individuele afstudeeropdracht vergemakkelijkt worden door studenten in het derde studiejaar meer individuele werkstukken te laten schrijven.

Het panel constateert dat de leerlijn onderzoek & vaardigheden bij de laatste programmaherziening is versterkt. Dit verdient de komende jaren blijvende aandacht, vooral omdat de analytische vaardigheden en methodische aanpak voor sommige studenten, vooral de zwakkere, niet vanzelfsprekend zijn en voortdurende aandacht en oefening vereisen. Een intensieve begeleiding van deze groep studenten kan ook bijdragen aan verlaging van de uitval en verhoging van het eindniveau (zie ook standaard 3).

Voor een ander speerpunt, internationalisering, heeft de opleiding voldoende aandacht en behoorlijke faciliteiten. Tot nu toe wordt het echter voor een groot deel overgelaten aan de prioriteitstelling van de student of hij/zij er gebruik van maakt. Het panel adviseert de opleiding hierin sturender op te treden. Het panel vernam met genoegen dat de opleiding van plan is in september 2013 de Engelstalige cursussen open te stellen voor buitenlandse studenten, waardoor de Nederlandse studenten in een meer internationale studieomgeving komen te verkeren.

Het panel trof een gemotiveerde en betrokken groep docenten aan die op professionele wijze uitvoering geven aan het programma. De relaties tussen management en docenten en tussen docenten en studenten zijn goed, wat tijdens het bezoek voor het panel duidelijk zichtbaar was. Gezamenlijk wordt continu aan verbetering van de onderwijskwaliteit gewerkt. Het panel adviseert de opleiding de komende tijd geen nieuwe wijzigingen aan te brengen maar vooral in te zetten op implementatie van wat besloten is. Daar hoort ook een zorgvuldige introductie bij van de lector en het lectoraat Sales en Marketing, wat moet resulteren in een bij het hoger onderwijs behorende onderzoekscultuur en een verwevenheid van praktijkgericht onderzoek in het onderwijs door de CE-docenten.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

### **Standaard 3      Toetsing en gerealiseerde resultaten**

<i>De opleiding beschikt over een adequaat systeem van toetsing en toont aan dat de beoogde eindkwalificaties worden gerealiseerd.</i>
--

#### *Bevindingen*

##### Systeem van toetsing

De opleiding heeft een doordacht systeem om te zorgen dat de toetsen een valide en betrouwbaar oordeel geven over de leerprestaties van de studenten en om de kwaliteit van de toetsing te borgen.

Er is een toetsbeleid, een toetshandboek, een opleidingsmatrix met bijbehorend toetsplan, een toetsprogramma en een toetsoverzicht. Voor de betrokkenen bleek dit tijdens het bezoek een logisch en samenhangend geheel te vormen, voor het panel zou het geholpen hebben als het aantal documenten tot maximaal twee teruggebracht zou zijn, of als de samenhang tussen de verschillende onderdelen geschetst was in bijvoorbeeld een verduidelijkende *flow chart*. De aanwezigheid van een concreet transitieplan bij de nieuwe werkwijze rond de afstudeeropdrachten zou ook hebben geholpen.

Het toetsbeleidsplan beschrijft maatregelen en procedures die de validiteit en betrouwbaarheid van de toetsen bevorderen. De beoordelingscriteria en de toetsvormen sluiten aan op de verschillende competenties en beroepstaken. Studenten weten vooraf waarop ze getoetst gaan worden. Toetsen worden altijd ontwikkeld, beoordeeld en geëvalueerd door meer dan een docent (4-ogenprincipe) en er wordt gewerkt met beoordelingsformulieren of antwoordmodellen om de betrouwbaarheid van de beoordeling te vergroten.

De examencommissie heeft een toetscommissie ingesteld die in haar opdracht de toetsen beoordeelt en vaststelt voordat ze worden afgenomen. Er is een toetsvaststellingsplan opgesteld waarbij de toetscommissie zich in eerste instantie op de schriftelijke tentamens richt. Eind 2014 zullen alle toetsen zijn vastgesteld. Het panel heeft tijdens het bezoek een aantal toetsen bekeken en stelt vast dat de kwaliteit goed is. Aan de hand van de uitwerkingen kan worden vastgesteld dat ook de beoordeling van het werk van de studenten in orde is. De studenten gaven in het gesprek met het panel aan dat ze tevreden zijn over de kwaliteit van de toetsen.

De examencommissie wijst de examinatoren aan nadat zij heeft vastgesteld of een docent aangewezen mag worden als examiner voor het vak dat hij/zij verzorgt. Voorwaarde daarvoor is dat de docent de Cito-training toetsing heeft gevolgd. Bij nieuwe docenten komt daar de eis van de didactische training bij. Scriptiebeoordelaars moeten docent van een kernvak zijn en de cursus onderzoeksvaardigheden hebben voltooid of die in ieder geval zo spoedig mogelijk alsnog voltooien. Dit geldt ook voor de externe deskundigen. Projecten en grote opdrachten worden altijd door twee docenten beoordeeld. Bij de afstudeeropdracht is de eerste beoordelaar/examinator niet bij het afstudeertraject betrokken en daardoor onafhankelijk. De begeleider treedt op als tweede beoordelaar. Bij de beoordeling van de stage en de afstudeeropdracht heeft de externe opdrachtgever een adviserende stem.

Volgens de Onderwijs- en examenregeling moet ten minste 60 procent van elk eindcijfer gebaseerd zijn op individuele beoordelingen. Om meeliftgedrag tegen te gaan wordt onder andere gewerkt met *peer assessments*. Een duo- of groepsproduct wordt vaak nog individueel getoetst door een mondeling assessment. Een student kan een sanctie krijgen als meeliftgedrag wordt vastgesteld, bijvoorbeeld een cijfer dat afwijkt van het groeps cijfer.



De examencommissie heeft de studieloopbaanbegeleiders gemandateerd om vrijstellingsverzoeken te behandelen en controleert achteraf de rapportages. Generieke vrijstellingsverzoeken zijn aan de orde bij het mbo-doorstroomprogramma. Bij individuele aanvragen is er altijd overleg tussen de studieloopbaanbegeleider en de examencommissie.

Het panel stelt vast dat de examencommissie haar taak goed en planmatig vervult en ziet dat ook terug in de notulen die het panel heeft ingezien. Het externe lid dat recent aan de examencommissie is toegevoegd beoordeelt een steekproef van de scripties en rapporteert zijn bevindingen aan de examencommissie.

#### Realisatie van de beoogde eindkwalificaties

In de loop van de opleiding worden de beoogde eindkwalificaties aan de hand van de beroepstaken getoetst. Voor voltijdstudenten wordt het behalen van de competenties impliciet aangetoond door het behalen van de toetsen. Deeltijd- en duale studenten tonen door werkverslagen aan dat ze de competenties hebben behaald. Een speciale rol is weggelegd voor de afstudeeropdracht waarin de studenten laten zien dat ze de domeincompetenties die betrekking hebben op marktonderzoek, bedrijfsanalyse en marketingbeleid (product) en op interpersoonlijke en zelfsturende competenties (proces) in samenhang hebben gerealiseerd.

Voor de beoordeling van de afstudeeropdracht gebruikt de opleiding een beoordelingsformulier met de drie hoofdcategorieën product (50%), proces (20%) en mondelinge verdediging (30%). Sinds september 2012 moet voor elk van de drie onderdelen ten minste 5,5 worden behaald. Daarvóór kon een cijfer tussen 5,0 en 5,5 worden gecompenseerd door hogere cijfers op de andere onderdelen. Het panel vindt de ingevoerde wijziging zeer terecht. De opleiding werkt op dit moment aan een vernieuwd beoordelingsformulier om de beoordeling op de verschillende criteria nog eenduidiger te maken. Het panel vindt dat de evolutie van het beoordelingsformulier over de jaren heen tot een zichtbaar beter instrument leidt. Het panel ondersteunt het voorstel om de gewichten van de deeltijfcijfers te veranderen naar 60-20-20%, zoals beschreven in het meest recente concept. Daarnaast zou het goed zijn om het oordeel van de externe opdrachtgever vast te leggen en ter kennisname bij het beoordelingsformulier te voegen.

Het panel heeft 23 afstudeerscripties beoordeeld, verdeeld over de voltijdse varianten van Arnhem (10) en Nijmegen (6), de deeltijd- (4) en de duale (3) variant. Het ging om twee scripties van studenten die in 2010-2011 zijn afgestudeerd, zeventien uit 2011-2012 en vier van na september 2012. Het panel heeft in deze selectie een aantal zeer goede scripties aangetroffen, maar ook scripties die maar net aan de minimumvereisten voldeden. In één geval beoordeelde het panel een scriptie die van de opleiding een 5,6 had gekregen, als onvoldoende. De bedrijfsopdracht was interessant maar de student had er geen goede probleemstelling aan kunnen verbinden, er was geen aansluiting op de onderzoeksmethodiek en de student had geen bijzonder relevante conclusies getrokken. In zes andere gevallen vond het panel de scriptie net voldoende.

Het panel vindt het lovenswaardig dat de opleiding ook de gemotiveerde 'zesjes-student' wil begeleiden naar het diploma en stelt vast dat het hbo-niveau – met één uitzondering – wordt gerealiseerd, maar constateert ook dat daarbij de grenzen wel erg scherp opgezocht worden. Daarmee loopt de opleiding het risico dat sommige aan de verkeerde kant van de grens terechtkomen. Het panel adviseert de opleiding om studenten die moeite blijken te hebben met de analytische en methodologische vaardigheden, intensiever te begeleiden om de volledige potentie te realiseren. Eventueel moet de student opnieuw beginnen en een nieuwe opdracht zoeken. Dit zal naar het oordeel van het panel het gemiddelde eindniveau van de opleiding verhogen.

In het algemeen vond het panel de scripties volgens de regels opgezet en uitgevoerd. De studenten weten een goed evenwicht te vinden tussen de theoretische en onderzoeksmatige eisen van de opleiding en de behoefte aan een goed onderbouwd advies van de opdrachtgever. Het was duidelijk dat het plan van aanpak essentieel is voor een goede start van de opdracht en de leidraad was bij het uitvoeren van de opdracht. Het plan van aanpak, vooraf opgesteld en goedgekeurd, is nu een separaat document of is als bijlage 1 integraal in de scriptie opgenomen. Het panel meent dat het de leesbaarheid van de scriptie ten goede komt als het plan van aanpak in de tekst van de scriptie wordt geïntegreerd.

De alumni en vertegenwoordigers van het beroepenveld zijn tevreden over het niveau van de afgestudeerden. Ze vinden dat de opleiding goed aansluit op de behoeften van het werkveld. In het algemeen vinden afgestudeerden binnen 1,5 jaar na afstuderen een baan op het beoogde hbo-niveau. Het duurt op dit moment iets langer dan een aantal jaren geleden vanwege de economische crisis. Een klein deel van de gediplomeerden studeert verder voor een masterdiploma (10 à 20 procent). De alumni met wie het panel heeft gesproken vonden dat de opleiding aan de HAN hun daarvoor een goede basis heeft gegeven.

#### *Overwegingen en conclusie*

Het panel is van oordeel dat de afstudeerscripties laten zien dat het beoogde niveau gerealiseerd wordt, hoewel een aantal studenten het met de hakken over de sloot haalt. De training in onderzoeksvaardigheden is en wordt nog steeds verbeterd in het opleidingsprogramma. Ook de onderzoekstraining van de scriptiebegeleiders - door de meesten inmiddels voltooid - zal naar verwachting helpen om de studenten naar het vereiste niveau te begeleiden. Daarnaast adviseert het panel de begeleiding mogelijk in een eerder stadium te intensiveren voor de studenten die wel de potentie hebben om het diploma te halen maar die moeite blijken te hebben met de uitvoering van de opdracht.

Het panel vindt dat het toetsbeleid goed is uitgewerkt en in de praktijk naar behoren functioneert. Het werk van de examencommissie draagt bij aan het bewaken van het hbo-niveau. De opleiding constateert in de kritische reflectie dat het noodzakelijk is een structuur te zoeken om de pdca-cyclus te sluiten. Het panel kan deze conclusie op basis van de bestudeerde documenten en de ervaringen tijdens de gesprekken onderschrijven en adviseert de opleiding dit snel te implementeren.

Het panel komt op basis van bovenstaande overwegingen tot het oordeel **voldoende**.

### 3 Eindoordeel over de opleiding

#### *Oordelen op de standaarden*

Het visitatiepanel komt tot de volgende oordelen op de standaarden:

Standaard	Oordeel			
	vt Arnhem	vt Nijmegen	dt	duaal
1 Beoogde eindkwalificaties	v	v	v	v
2 Onderwijsleeromgeving	v	v	v	v
3 Toetsing en gerealiseerde eindkwalificaties	v	v	v	v

#### *Overwegingen en conclusie*

Op grond van het bestudeerde materiaal en de gesprekken tijdens het bezoek heeft het panel vastgesteld dat de beoogde eindkwalificaties van de bacheloropleiding Commerciële Economie passen bij nationale en internationale standaarden op dit terrein, dat er een samenhangend onderwijsprogramma is ontwikkeld dat met veel enthousiasme door de docenten wordt uitgevoerd, dat de curriculumcommissie en de opleidingscoördinatoren een actieve rol spelen om het programma nog verder te verbeteren en dat het eindniveau daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

Het visitatiepanel beoordeelt de kwaliteit van de bestaande hbo-bacheloropleiding Commerciële Economie van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen als **voldoende**.



## 4 Aanbevelingen

### Standaard 1

- Het panel adviseert de samenwerking met de beroepenveldcommissie verder vorm en inhoud te geven.

### Standaard 2

- Het panel adviseert de opleiding de internationaliseringsactiviteiten te intensiveren en studenten (nog) beter te stimuleren gebruik te maken van de geboden faciliteiten.
- In de deeltijd- en duale variant zouden de docenten hun didactiek en hun houding naar het oordeel van het panel meer moeten afstemmen op de werksituatie en achtergrond van deze specifieke studenten.
- Het panel adviseert de opleiding mogelijkheden te zoeken om de rol van de opleidingscommissie bij de kwaliteitszorgcyclus te versterken.
- Het panel adviseert de opleiding zo spoedig mogelijk een lector en een lectoraat Sales en Marketing aan te stellen en daarbij een actieve kenniskring te werven uit CE-docenten met belangstelling voor onderzoek, zowel om de positionering van sales verder inhoud te geven als om een onderzoekscultuur te vestigen die past bij het hoger onderwijs aan het begin van de 21<sup>e</sup> eeuw.

### Standaard 3

- Het panel beveelt aan om in een eerder stadium van de studie de begeleiding te intensiveren voor de studenten die wel de potentie hebben om het diploma te halen maar die moeite blijken te hebben met de uitvoering van de afstudeeropdracht.
- Het panel adviseert de pdca-cyclus rond de borging van de kwaliteit van de toetsing verder uit te werken.



## **5 Bijlagen**





## Bijlage 1: Eindkwalificaties van de opleiding

### Domeincompetenties COMMERCE – aanvulling 2008

#### Competentieniveaus voor de domeincompetenties Commerce

DC.1 Initiëren en creëren van producten en diensten, zelfstandig en ondernemend.
Competentieniveau 1 CE/IBL/SBRM/F&B <ul style="list-style-type: none"><li>• Signaleren en opsporen van nieuwe ontwikkelingen, rekening houdend met klanten en concurrenten, en deze vertalen in producten of diensten.</li><li>• Maken, samen met anderen, van een basisplan voor een onderneming.</li><li>• Runnen, samen met anderen, van een project of onderneming.</li><li>• Verkopen, samen met anderen, van een eenvoudig product of dienst.</li></ul>
Competentieniveau 2 CE/IBL/SBRM/F&B <ul style="list-style-type: none"><li>• Genereren van creatieve ideeën als antwoord op een probleem.</li><li>• Ontwikkelen van concepten op basis van een creatief idee.</li><li>• Omzetten, samen met anderen, van een concept in een product of een dienst en zorgen voor de organisatie van het (laten) maken ervan.</li><li>• Vormgeven en besturen, samen met anderen, van een project of onderneming.</li><li>• Maken, samen met anderen, van een volledig plan voor een onderneming.</li></ul>
Competentieniveau 3 SBRM/F&B <ul style="list-style-type: none"><li>• Opzetten, zelfstandig, van een onderneming.</li><li>• Omzetten, zelfstandig, van een creatief idee in een product of een dienst en zorgen voor de organisatie van het (laten) maken ervan.</li><li>• Maken, zelfstandig, van een volledig businessplan voor een onderneming.</li><li>• Bepalen van een strategie voor waarborging van de continuïteit van een onderneming door middel van innovatie.</li></ul>
DC2 Uitvoeren, interpreteren, toetsen en evalueren van marktonderzoek.
Competentieniveau 1 CE/IBL/SBRM/F&B <ul style="list-style-type: none"><li>• Formuleren van een onderzoeksvraag vanuit een gegeven probleemstelling.</li><li>• Maken van een plan van aanpak voor een kwalitatief of kwantitatief onderzoek.</li><li>• Maken van een eenvoudige vragenlijst die aansluit bij de onderzoeksvraag.</li><li>• Uitvoeren van een kwantitatief onderzoek en verwerken van de data m.b.v. een ICT toepassing.</li><li>• Maken van een eenvoudige rapportage met statistische bewerkingen op beschrijvend niveau (grafieken, rechte uitdraai, kruistabellen).</li></ul>
Competentieniveau 2 CE/IBL/SBRM/F&B <ul style="list-style-type: none"><li>• Formuleren van een probleemstelling en een onderzoeksvraag (of meerdere onderzoeksvragen) vanuit een gegeven context.</li><li>• Maken van een onderzoeksplan met daarin een verantwoording van de keuze voor kwalitatief dan wel kwantitatief onderzoek.</li><li>• Maken van een vragenlijst die aansluit op een set van onderzoeksvragen.</li><li>• Uitvoeren van het onderzoek, gebruikmakend van de gekijkte methoden voor het type onderzoek.</li><li>• Verwerken van de data, toepassen van eenvoudige statistiek m.b.v. een statistisch pakket en trekken van conclusies.</li><li>• Maken van een rapport met grafische voorstellingen en verantwoorden van onderzoeksresultaten aan de opdrachtgever.</li><li>• Evalueren van het uitgevoerde onderzoek.</li></ul>

Competentieniveau 3 CE/F&B

- Formuleren, zelfstandig, van een probleemstelling en onderzoeksvraag vanuit een of meerdere contexten.
- Maken, zelfstandig, en onder eigen verantwoordelijkheid uitvoeren van een onderzoeksplan, inclusief een kostenbegroting, met verantwoording van de keuze van het type onderzoek en de vragenlijst.
- Verwerken van de data volgens een vooraf opgesteld analyseplan, gebruikmakend van voor het onderzoek relevante statistische technieken met behulp van een statistisch pakket.
- Maken van een rapport, inclusief grafische voorstellingen, verantwoorden van de gehanteerde statistische methoden en technieken, trekken van conclusies en geven van aanbevelingen.
- Presenteren van de onderzoeksresultaten, inclusief conclusies en aanbevelingen, verantwoorden van de aanpak en het advies over het vervolgtraject dat eventueel moet worden doorlopen.

DC 3 Vaststellen voor een onderneming van enerzijds de sterktes en zwaktes op basis van een analyse van de interne bedrijfsprocessen en –cultuur, als onderdeel van de waardeketen, en anderzijds van de kansen en bedreigingen op de lokale, nationale en/of internationale markt op basis van relevante nationale en internationale trends.

Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&B

- Vaststellen welke gegevens nodig zijn over interne bedrijfsprocessen en –cultuur om een sterkte/zwakte analyse van een onderneming te kunnen uitvoeren.
- Vaststellen welke gegevens nodig zijn uit de omgeving om de kansen en bedreigingen voor een onderneming te kunnen beschrijven.
- Uitvoeren van een eenvoudige interne en externe analyse (quick scan) vanuit een gegeven probleemstelling.

Competentieniveau 2: CE/IBL/SBRM/F&B

- Opstellen en uitvoeren, samen met anderen, van een SWOT-analyse vanuit een gegeven context.
- Objectiveren en combineren van de gegevens op basis van een SWOT-analyse en conclusies daaruit trekken.
- Vaststellen van strategische opties voor de nationale en/of internationale markt op basis van de analyse.
- Rapporteren en presenteren van de resultaten, verantwoorden van de keuze voor de methodiek en onderbouwen van de aanbevelingen.

Competentieniveau 3: CE/IBL/F&B

- Opstellen, zelfstandig, van een marktanalyseplan vanuit een of meerdere contexten.
- Trekken van conclusies, zelfstandig, op basis van beschikbare en mogelijk onvolledige informatie en aangeven van belangentegenstellingen.
- Beoordelen van strategische opties voor de nationale en/of internationale markt op basis van de analyse.
- Rapporteren en overtuigend presenteren van de resultaten en verantwoorden van de analyse, inclusief verantwoorden van de aanpak en geven van een advies over het vervolgtraject.

DC 4 Ontwikkelen van marketingbeleid voor een nationaal of internationaal opererende onderneming en het kunnen onderbouwen en beargumenteren van gemaakte keuzes.
<p>Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&amp;B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In kaart brengen van de marktkansen van een product of dienst op basis van een eenvoudig onderzoek.</li> <li>• Vertalen van de marktkansen in korte termijn doelstellingen.</li> <li>• Ontwerpen van een actieplan voor het bereiken van deze doelstellingen.</li> <li>• Benoemen van de consequenties van dit actieplan voor de organisatie.</li> </ul>
<p>Competentieniveau 2: CE/IBL/SBRM/F&amp;B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benoemen van een aantal opties op basis van een Swot analyse die voor een opdrachtgever is uitgevoerd.</li> <li>• Structureren van de opties en terugbrengen tot een haalbaar aantal prioriteiten.</li> <li>• SMART formuleren van enkele marketingdoelstellingen voor de korte of middellange termijn.</li> <li>• Ontwerpen van een marketingplan voor de verwezenlijking van deze doelstellingen, inclusief de organisatorische en financiële consequenties.</li> </ul>
<p>Competentieniveau 3: CE/SBRM/F&amp;B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benoemen van een aantal opties op basis van een zelfstandig uitgevoerde analyse in opdracht van een externe opdrachtgever.</li> <li>• Prioriteren van opties eventueel in overleg met de opdrachtgever.</li> <li>• Onderzoeken van de haalbaarheid van deze opties.</li> <li>• Opstellen van marketingdoelstellingen of bijstellen van bestaande doelstellingen, voor de middellange of lange termijn.</li> <li>• Ontwerpen van een marketingplan voor de verwezenlijking van deze doelstellingen, inclusief de marketinginstrumenten die daarvoor worden ingezet en de organisatorische en financiële consequenties.</li> </ul>
DC 5 Opstellen, uitvoeren en bijstellen van plannen vanuit het marketingbeleid
<p>Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&amp;B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaststellen, samen met anderen, van de veranderingen voor een of enkele functionele gebieden van de organisatie vanuit een gegeven marketingprobleemstelling.</li> <li>• Ontwikkelen, opstellen en onderbouwen, samen met anderen, van een eenvoudig plan of advies voor de communicatie en/of sales en/of organisatie.</li> </ul>
<p>Competentieniveau 2: CE/IBL/SBRM/F&amp;B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyseren, samen met anderen, van de veranderingen voor alle functionele gebieden van de organisatie, uitgaande van een globale marketingprobleemstelling.</li> <li>• Ontwikkelen, opstellen, onderbouwen en uitvoeren van een plan (voor communicatie, inkoop en/of verkoop, distributie, organisatie) op basis van een gegeven marketingbeleid.</li> </ul>
<p>Competentieniveau 3: CE/IBL/F&amp;B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyseren en onderzoeken, zelfstandig, van veranderingen voor alle functionele gebieden van de organisatie, uitgaande van een complexe marketingprobleemstelling.</li> <li>• Ontwikkelen, uitvoeren en bijstellen, zelfstandig, van een plan (voor communicatie, inkoop en/of verkoop, distributie, organisatie) op basis van een complexe marketingprobleemstelling.</li> <li>• Presenteren van de analyse en conclusies op overtuigende wijze aan management en andere doelgroepen voor het verkrijgen van instemming met en draagvlak voor de uitvoering.</li> </ul>

DC 6 Ontwikkelen en onderhouden van zakelijke relaties ten behoeve van inkoop, verkoop en dienstverlening en het verkopen van producten en/of diensten
<p>Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&amp;B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken met CRM-systemen/klantendatabase/leveranciersdatabase.</li> <li>• Onderscheiden van consumentengroepen in termen van prospects en suspects.</li> <li>• Voeren van gesprekken, ook telefonisch, voor het aanknopen, ontwikkelen en onderhouden van relaties</li> <li>• Uitvoeren van een analyse van de effectiviteit van de inkoop- en verkooporganisatie.</li> <li>• Enkelvoudig verkopen van product.</li> </ul>
<p>Competentieniveau 2: CE/IBL/SBRM/F&amp;B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderscheiden en beschrijven van afnemersgroepen en afstemmen van de (marketing) communicatie op deze afnemersgroepen.</li> <li>• Opstellen van een accountprofiel en effectieve inkoop- en verkoopstrategie.</li> <li>• Vervaardigen van een verkoopmap, met alle relevante informatie.</li> <li>• Voeren van effectieve onderhandelingen, ook in een vreemde taal.</li> <li>• Ontwerpen van een effectieve in- en verkooporganisatie en onderhouden van een eigen relatienetwerk (eventueel met behulp van CRM-systeem).</li> <li>• Voeren van schriftelijke communicatie ten behoeve van inkoop en verkoop, ook in vreemde taal.</li> </ul>
<p>Competentieniveau 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opzetten en onderhouden van een eigen netwerk ten behoeve van inkoop en verkoop c.q. dienstverlening (eventueel met behulp van CRM-systeem).</li> <li>• Productief maken van het netwerk ten behoeve van inkoop en verkoop c.q. dienstverlening.</li> <li>• Voeren van effectieve verkooponderhandelingen in het kader van duurzame klantrelaties in business to business-omgeving en in business to consumer-omgeving.</li> </ul>

DC7 Communiceren in meer talen en rekening houdend met culturele verschillen, intern en extern, nationaal en internationaal (bij deze competentie is een toelichting toegevoegd en hoort een bijlage)
<p>Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&amp;B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheersen van één moderne vreemde taal op minimaal taalniveau 2 (zie bijlage).</li> <li>• Adviseren over aspecten van de cultuur, samenleving en gedrag patronen in landen of regio's waar deze vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt.</li> <li>• Adviseren over het adequaat inspelen op verschillen in bedrijfsculturen binnen landen of regio's waar deze vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt.</li> </ul>
<p>Competentieniveau 2: IBL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheersen van een tweede moderne vreemde taal op taalniveau 1, 2 of 3 (zie bijlage).</li> <li>• Adviseren over aspecten van de cultuur, samenleving en gedrag patronen in landen of regio's waar deze tweede vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt.</li> <li>• Adviseren over het adequaat inspelen op verschillen in bedrijfsculturen binnen landen of regio's waar deze tweede vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt.</li> </ul>
<p>Competentieniveau 3: IBL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beheersen van een derde moderne vreemde taal op taalniveau 1, 2 of 3 (zie bijlage).</li> <li>• Adviseren over aspecten van de cultuur, samenleving en gedrag patronen in landen of regio's waar deze derde vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt.</li> <li>• Adviseren over het adequaat inspelen op verschillen in bedrijfsculturen binnen landen of regio's waar deze derde vreemde taal formeel geldt en/of wordt gebruikt.</li> </ul> <p><i>Toelichting:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij deze competentie staan vreemde talen centraal, in combinatie met een aantal genoemde aspecten.</li> <li>- De niveaus van de domeincompetentie zijn daarom gebaseerd op het aantal moderne vreemde talen (1, 2 of 3) dat moet worden beheerst.</li> <li>- Per taal zijn gedetailleerde taalniveaus aangegeven, afgeleid van een Europees raamwerk dat nationaal en internationaal als standaard erkend wordt. Bij elk niveau zijn ook can-do statements aangegeven. Deze gegevens zijn opgenomen als een bijlage die hoort bij deze competentie.</li> <li>- Het taalniveau 2 geldt voor minstens één moderne vreemde taal.</li> <li>- Niveau 1 van de domeincompetentie zal niet altijd zijn bereikt aan het einde van het 1e jaar, als bijv. slechts één vreemde taal vereist is in een opleiding zal dit meetpunt vaak later in de studie liggen.</li> <li>- De taalniveaus voor een tweede en derde moderne vreemde taal zijn vast te stellen bij de invulling en verbijzondering per opleiding. Randvoorwaarden spelen mee bij die keuze voor een niveau 2 of 3, zoals beschikbare tijd in het curriculum, maar ook vooropleiding van studenten in de taal.</li> <li>- De taalniveaus zijn in de uitwerking naar onderwerp gekoppeld aan de overige domeincompetenties, ook de complexiteit van een onderwerp. Deze inhoudelijke aspecten hoeven dus niet apart vermeld te worden bij de specificatie van niveaus van domeincompetentie 7.</li> <li>- De culturele aspecten die te maken hebben met de omgeving, regio of land, hebben wel een duidelijk verband met de beheersing van de taal en zijn om die reden bij de specificatie wel apart genoemd.</li> </ul>

DC 8 Leiding geven aan een bedrijf, een bedrijfsonderdeel, bedrijfsprocessen of een project.
<p>Competentieniveau 1: CE/IBL/SBRM/F&amp;B</p> <p>Beheersen van een aantal verschillende aspecten van projectleiderschap, zijnde:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• opbouwen van een eenvoudige projectorganisatie;</li> <li>• voorzitten van de vergaderingen van een projectgroep;</li> <li>• leiden van de uitvoering van de projectopdracht;</li> <li>• instrueren en volgen van de deelnemers van een projectgroep;</li> <li>• leiding geven bij het maken van een plan van aanpak;</li> <li>• herkennen van conflictsituaties in een projectgroep en spelen van een bemiddelende rol;</li> <li>• opstellen van kwaliteitseisen t.a.v. het project in overleg met een projectgroep,</li> </ul>
<p>Competentieniveau 2: CE/IBL/SBRM/F&amp;B</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hanteren van een eenvoudige conflictsituatie in een projectgroep.</li> <li>• Omgaan met onverwachte gebeurtenissen, die processen in de projectgroep verstoren en reageren op adequate wijze met hulp van derden.</li> <li>• Geven van leiding op resultaatgerichte wijze, onder begeleiding of supervisie, aan een eenvoudig bedrijfsonderdeel of project.</li> <li>• Formuleren van lange termijn doelen en deze vaststellen in overleg binnen de projectgroep en tijdig tussentijds toetsen op haalbaarheid.</li> <li>• Schatten naar waarde van de bijdrage van een medewerker of lid van projectgroep en feedback geven naar de projectgroep.</li> </ul>
<p>Competentieniveau 3: SBRM</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geven van richting en sturing op stimulerende wijze aan een groep op basis van een visie, teneinde een gesteld doel te bereiken.</li> <li>• Ondernemen, zelfstandig, van een actie.</li> <li>• Handelen op adequate wijze bij onverwachte gebeurtenissen, die processen in de projectgroep verstoren.</li> <li>• Aanpassen, indien noodzakelijk, van stijl en methode van leiding geven.</li> <li>• Geven van leiding op resultaatgerichte wijze, zelfstandig, van een bedrijfsonderdeel of project.</li> <li>• Formuleren, zelfstandig, en verdedigen van de eindresultaten van een project op basis van de resultaten die door de projectgroep zijn opgeleverd.</li> <li>• Evalueren van een project/proces aan de hand van de vooraf gestelde kwaliteitseisen en afleggen van verantwoording.</li> <li>• Geven van feedback op adequate wijze aan de groepsleden, tussentijds en na afloop van het project/werkproces.</li> </ul>

9. Sociale en communicatieve competentie (inter-persoonlijk, organisatie)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerken in een beroepsomgeving en meedenken over doelen en inrichting van de organisatie, waaruit eisen voortvloeien die betrekking hebben op de volgende kenmerken: multidisciplinariteit en interdisciplinariteit, klantgerichtheid, collegialiteit, leidinggeven (het sociale deel van de competentie).</li> <li>• Communiceren intern op alle niveaus, effectief en in de gangbare bedrijfstaal, veelal in het Nederlands en/of Engels; in termen van beroepstaken omvat dat zaken als het opstellen en schrijven van plannen en notities, informeren, overleg voeren, draagvlak creëren, stimuleren, motiveren, overtuigen, verwoorden van besluiten.</li> </ul>

10. Zelfsturende competentie (intrapersoonlijk, beroepsbeoefenaar of professional)

- Sturen en reguleren van de eigen ontwikkeling ten aanzien van leren, resultaatgericht werken, initiatief nemen en zelfstandig optreden, flexibiliteit.
- Nadenken en reflecteren over en verantwoording nemen voor eigen handelen wat wijst op betrokkenheid en kritische zelfbeoordeling.
- Ontwikkelen van een beroepshouding met ruimte voor normatief-culturele aspecten, respect voor anderen, een beroepscode en ethische principes voor het professioneel handelen.
- Leveren van een bijdrage aan de verdere professionalisering van de branche, publicaties, bijdragen aan congressen, enzovoort.





## Bijlage 2: Overzicht opleidingsprogramma

Beknopt curriculumoverzicht Commerciële Economie 2012-2013 voltijd

<b>Afstuderen - HAO</b>				4 <sup>e</sup> jaar
30 studiepunten				
<b>Minor – MIN</b>				3 <sup>e</sup> jaar
30 studiepunten				
<b>Strategie – GST1</b>		<b>Commercieel beleid en Internationaal onderhandelen – GCM1</b>		3 <sup>e</sup> jaar
Strategische marketing Finance Salesmanagement & CRM Strategische marketingcommunicatie Engels 15 studiepunten		Commercieel beleidsplan Internationaal onderhandelen Netwerken 4  15 studiepunten		
<b>Stage</b>				2 <sup>e</sup> jaar
30 studiepunten				
<b>Onderzoek 3</b>	<b>Operationeel marketingplan</b>	<b>Online Marketingplan</b>	<b>Taal &amp; Cultuur 4</b>	2 <sup>e</sup> jaar
- Marktonderzoek - Methoden & Technieken - Bedrijfscommunicatie  7,5 studiepunten	- Dienstenmarketing - Excel  7,5 studiepunten	- Online plan - Online communicatie-instrumenten - Practica - Webtekst schrijven  7,5 studiepunten	- Nederlands 7, 8 - Engels 7, 8 - Duits/Frans/Spaans 7, 8  7,5 studiepunten	
<b>Exportmanagement</b>	<b>Sales 2 - Buitendienst</b>	<b>Sales 3 – Accountmanagement</b>	<b>Taal &amp; Cultuur 3</b>	propedeuse
- Exportmanagement - Exportplan  7,5 studiepunten	- Buitendienst - Verkoopgesprekken - Netwerken 2  7,5 studiepunten	- Accountmanagement - Onderhandelen - Netwerken 3  7,5 studiepunten	- Nederlands 5, 6 - Engels 5, 6 - Duits/Frans/Spaans 5, 6  7,5 studiepunten	
<b>Studieloopbaanbegeleiding 5 en 6</b>				propedeuse
<b>Proeve van Bekwaamheid<sup>1,3,4</sup></b>				
<b>Marketing II</b>	<b>Bedrijf &amp; Omgeving</b>	<b>Sales I - Binnendienst</b>	<b>Taal &amp; Cultuur 2</b>	propedeuse
- Marketing ¾ - Marketingcommunicatie 2  7,5 studiepunten	- Internationale Economie - OPM & Ethiek - Onderzoek 2  7,5 studiepunten	- Inleiding sales - Binnendienst - Excel - Telefonische verkoopvaardigheden - Netwerken 1  7,5 studiepunten	- Nederlands 3, 4 - Engels, 3, 4 - Duits/Frans/Spaans 3, 4  7,5 studiepunten	
<b>Marketing I</b>	<b>Business &amp; Onderzoek</b>	<b>De professional</b>	<b>Taal &amp; Cultuur 1</b>	propedeuse
Marketing ½ Marketingcommunicatie 1  7,5 studiepunten	Actualiteiten & trends Onderzoek 1 Bedrijfseconomie 1, 2  7,5 studiepunten	- Beroepsoriëntatie - Ondernemendheid - Online Business  7,5 studiepunten	- Nederlands 1, 2 - Engels 1, 2 - Duits/Frans/Spaans 1, 2  7,5 studiepunten	
<b>Studieloopbaanbegeleiding 1 en 2</b>				propedeuse
<b>Proeve van Bekwaamheid<sup>1,3,4</sup></b>				

Beknopt curriculumoverzicht Commerciële Economie 2012-2013 deeltijd-nieuw

<b>Afstuderen - HAO</b> 30 studiepunten			<b>4<sup>e</sup> jaar</b>
<b>Minor – MIN</b> 30 studiepunten			
<b>Strategie – GSTD</b> Strategische marketing Finance Salesmanagement & CRM Strategische marketingcommunicatie Engels Commercieel beleidsplan  22,5 studiepunten			<b>3<sup>e</sup> jaar</b>
Wordt voor het eerst aangeboden in 2013-2014			
<b>Onderzoek 3</b>  - Marktonderzoek - Methoden & Technieken - Bedrijfscommunicatie  7,5 studiepunten	<b>Exportmanagement</b>  - Exportmanagement - Exportplan  7,5 studiepunten	<b>Internationaal onderhandelen</b>  - Internationaal onderhandelen - Netwerken 4  7,5 studiepunten	
<b>Verantwoording werkervaring 3 en 4</b> 30 studiepunten			
<b>Operationeel marketingplan</b> - Dienstenmarketing - Excel  7,5 studiepunten	<b>Online Marketingplan</b> - Online plan - Online communicatie-instrumenten - Practica - Webtekst schrijven  7,5 studiepunten	<b>Taal &amp; Communicatie 4</b>  - Nederlands 7, 8 - Engels 7, 8 - Project Dragons Den 2  7,5 studiepunten	<b>2<sup>e</sup> jaar</b>
<b>Sales 2 - Buitendienst</b>  - Buitendienst - Verkoopgesprekken - Netwerken 2  7,5 studiepunten	<b>Sales 3 - Accountmanagement</b> - Accountmanagement - Onderhandelen - Netwerken 3  7,5 studiepunten	<b>Taal &amp; Communicatie 3</b>  - Nederlands 5, 6 - Engels 5, 6 - Project Dragons Den 1  7,5 studiepunten	
<b>Marketing II</b> - Marketing 3, 4 - Marketingcommunicatie 2  7,5 studiepunten	<b>Sales I - Binnendienst &amp; internationale economie</b> - Inleiding sales & binnendienst - Netwerken 1 - Internationale economie  7,5 studiepunten	<b>Taal &amp; bedrijf 2</b>  - Nederlands 3, 4 - Engels, 3, 4 OPM & ethiek  7,5 studiepunten	
<b>Marketing I</b> Marketing 1,2 Marketingcommunicatie 1  7,5 studiepunten	<b>Business &amp; Onderzoek</b> Actualiteiten & trends Onderzoek 1 Bedrijfseconomie 1, 2  7,5 studiepunten	<b>Taal &amp; Cultuur 1</b>  - Nederlands 1, 2 - Engels 1, 2 Online business  7,5 studiepunten	<b>Propedeuse</b>
<b>Verantwoording werkervaring 1 en 2</b> 15 studiepunten			

Beknopt curriculumoverzicht Commerciële Economie 2012-2013 deeltijd-oud

<b>Afstuderen - HAO</b> 30 studiepunten				<b>4<sup>e</sup> jaar</b>
<b>Strategie – GSTD</b> Strategische marketing Finance Salesmanagement & CRM Strategische marketingcommunicatie Engels Commercieel beleidsplan  22,5 studiepunten				
<b>Praktijkvaardigheden 2</b> 30 studiepunten				<b>3<sup>e</sup> jaar</b>
<b>Customer Service 1 – MC1D</b>  - Informatiekunde - Klantenbestand  7,5 studiepunten	<b>Customer Service 2 – MC2D</b>  - Bedrijfscommunicatie - Bedrijfseconomie  7,5 studiepunten	<b>Buitendienst – MBD</b>  - Verkoopplanning - Telefonische verkoop - Face-to-face verkoop  7,5 studiepunten	<b>Key Accountmanagement - KAD</b>  - Accountmanagement - Consumentengedrag - Bedrijfscommunicatie - Retailmarketing  7,5 studiepunten	
<b>Doelgroepenmarketing - DMD</b> Consumentengedrag Kwalitatief marktonderzoek Kids- en jongerenmarketing Seniorenmarketing Interculturele marketing  15 studiepunten				
Zie curriculumoverzicht deeltijd-nieuw.  52,5 studiepunten				<b>2<sup>e</sup> jaar</b>
Zie curriculumoverzicht deeltijd-nieuw.  60 studiepunten				<b>propedeuse</b>

Beknopt curriculumoverzicht Commerciële Economie 2012-2013 dual-nieuw

<b>Afstuderen - HAO</b>			<b>4<sup>e</sup> jaar</b>
30 studiepunten			
<b>Minor – MIN</b>			<b>3<sup>e</sup> jaar</b>
30 studiepunten			
<b>Strategie – GSTD</b>			<b>3<sup>e</sup> jaar</b>
Strategische marketing Finance Salesmanagement & CRM Strategische marketingcommunicatie Engels Commercieel beleidsplan			
22,5 studiepunten			<b>2<sup>e</sup> jaar</b>
Wordt voor het eerst aangeboden in 2013-2014			
<b>Onderzoek 3</b>	<b>Exportmanagement</b>	<b>Internationaal onderhandelen</b>	<b>2<sup>e</sup> jaar</b>
- Marktonderzoek - Methoden & Technieken - Bedrijfscommunicatie	- Exportmanagement - Exportplan	- Internationaal onderhandelen - Netwerken 4	
7,5 studiepunten	7,5 studiepunten	7,5 studiepunten	<b>2<sup>e</sup> jaar</b>
<b>Beroepsuitoefeningsdeel 5 en 6</b>			
15 studiepunten			<b>2<sup>e</sup> jaar</b>
<b>Operationeel marketingplan</b>	<b>Online Marketingplan</b>	<b>Taal &amp; Communicatie 4</b>	
- Dienstenmarketing - Excel	- Online plan - Online communicatie-instrumenten - Practica - Webtekst schrijven	- Nederlands 7, 8 - Engels 7, 8 - Project Dragons Den 2	<b>2<sup>e</sup> jaar</b>
7,5 studiepunten	7,5 studiepunten	7,5 studiepunten	
<b>Sales 2 - Buitendienst</b>	<b>Sales 3 - Accountmanagement</b>	<b>Taal &amp; Communicatie 3</b>	<b>2<sup>e</sup> jaar</b>
- Buitendienst - Verkoopgesprekken - Netwerken 2	- Accountmanagement - Onderhandelen - Netwerken 3	- Nederlands 5, 6 - Engels 5, 6 - Project Dragons Den 1	
7,5 studiepunten	7,5 studiepunten	7,5 studiepunten	<b>2<sup>e</sup> jaar</b>
<b>Beroepsuitoefeningsdeel 3 en 4</b>			
15 studiepunten			<b>Propedeuse</b>
<b>Marketing II</b>	<b>Sales I - Binnendienst &amp; internationale economie</b>	<b>Taal &amp; bedrijf 2</b>	
- Marketing 3, 4 - Marketingcommunicatie 2	- Inleiding sales & binnendienst - Netwerken 1 - Internationale economie	- Nederlands 3, 4 - Engels, 3, 4 OPM & ethiek	<b>Propedeuse</b>
7,5 studiepunten	7,5 studiepunten	7,5 studiepunten	
<b>Marketing I</b>	<b>Business &amp; Onderzoek</b>	<b>Taal &amp; Communicatie 1</b>	<b>Propedeuse</b>
Marketing 1,2 Marketingcommunicatie 1	Actualiteiten & trends Onderzoek 1 Bedrijfseconomie 1, 2	- Nederlands 1, 2 - Engels 1, 2 Online business	
7,5 studiepunten	7,5 studiepunten	7,5 studiepunten	<b>Propedeuse</b>
<b>Beroepsuitoefeningsdeel 1 en 2</b>			
15 studiepunten			<b>Propedeuse</b>

Beknopt curriculumoverzicht Commerciële Economie 2012-2013 dual-oud

<b>Afstuderen - HAO</b> 30 studiepunten			<b>4<sup>e</sup> jaar</b>
<b>Strategie – GSTD of minor<sup>1</sup></b> Strategische marketing Finance Salesmanagement & CRM Strategische marketingcommunicatie Engels Commercieel beleidsplan  22,5 studiepunten			
<b>Strategie – GSTD of minor<sup>1</sup></b> 22,5 studiepunten			<b>3<sup>e</sup> jaar</b>
<b>Operationeel marketingplan</b> - Dienstenmarketing - Excel  7,5 studiepunten	<b>Online Marketingplan</b> - Online plan - Online communicatie-instrumenten - Practica - Webtekst schrijven 7,5 studiepunten	<b>Sales 3 - Accountmanagement</b> - Accountmanagement - Onderhandelen - Netwerken 3  7,5 studiepunten	
<b>Praktijkvaardigheden 5 en 6</b> 15 studiepunten			
Zie curriculumoverzicht dual-nieuw.			
60 studiepunten			<b>2<sup>e</sup> jaar</b>
Zie curriculumoverzicht dual-nieuw.			<b>propedeuse</b>
60 studiepunten			

<sup>1</sup> Studenten die in september 2011 of eerder met de hoofdfase van de opleiding zijn gestart, volgen in semester 1 van het 4<sup>e</sup> jaar het cluster strategie. Studenten die na september 2011 met de hoofdfase zijn gestart, volgen het cluster strategie in semester 2 van het 3<sup>e</sup> jaar. In semester 1 van het 4<sup>e</sup> jaar is de minor dan geprogrammeerd.



### **Bijlage 3: Deskundigheden leden visitatiepanel en secretaris**

#### De heer drs. P.N. Ganzeboom, voorzitter

De heer Ganzeboom is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van international business en marketing. Bij Hanzehogeschool Groningen werkt hij als dean, instituutsdirecteur van het Instituut voor Marketing Management (IMM) en daarnaast als leading dean van het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO), nadat hij dean, instituutsdirecteur van de International Business School (IBS) is geweest. Als dean van IMM is hij verantwoordelijk voor ongeveer 120 personeelsleden en 1800 studenten (Commerciële Economie vt/dt/du, Small Business & Retail Management, International Business & Languages). Als leading dean en voorzitter van de Stuurgroep KCO is hij overall verantwoordelijk voor het toegepaste onderzoeksbeleid van het KCO, voor zowel de strategie als de operationele resultaten van dit kenniscentrum, waarbij ondernemerschap één van de drie belangrijkste speerpunten vormt van het onderzoeksbeleid van Hanzehogeschool Groningen. Voor deze visitatie heeft de heer Ganzeboom onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

#### *Opleiding:*

2000	IT-Management voor KPN (Rijks Universiteit Groningen)
1997	Cursus Educatief Uitgeven (Wolters Kluwer) curriculumontwikkeling, projectmanagement, nieuwe media (ICT), marketing, budgetteren, etc
1989-1990	Opleiding Schoolorganisatie en -Management (Noordelijke Hogeschool Leeuwarden, Instituut Onderwijs) met als onderdelen Leiderschap, Personeelsmanagement, Onderwijskundig Schoolbeleid, Financieel Management, School Marketing, en Gespreksvaardigheidstraining
1976-1983	Engelse Taal- en Letterkunde, doctoraal, Rijksuniversiteit Groningen, bijvakken Toegepaste Taalkunde en Italiaanse Taal en Cultuur

#### *Werkervaring*

2009 – heden	Hanzehogeschool Groningen: Dean, Instituutsdirecteur van het Instituut voor Marketing Management (IMM) en daarnaast leading Dean van het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO) waarbij 5 HG-schools zijn aangesloten
2004 – 2009	Hanzehogeschool Groningen: Dean, Instituutsdirecteur van de International Business School (IBS)
2000 – 2004	KPN Opleidingen (mei 2002 - mei 2004): Hoofd Opleidingen van KPN Divisie Vaste Telefoon, via Fources. KPN Softwarehuis, Groningen (april 2000 - april 2002): IT Manager, integrale management verantwoordelijkheid voor grootschalige IT-projecten.
1996 – 2000	Wolters-Noordhoff, Groningen (inmiddels Noordhoff Uitgevers), marktleidende educatieve uitgeverij, Afdeling Voortgezet Onderwijs: Als (vak)uitgever verantwoordelijk voor het fonds Engels (later ook deels voor het fonds Duits)

- 1986 – 1996 NHL Hogeschool
- Docent en vakgroep hoofd voor Business English, HEAO-Leeuwarden (1988-1991)
  - Studieadviseur bij de studierichting Accountancy (1989-1991)
  - International Relations Manager (1989-1996), full-time vanaf 1991: netwerk van 0 naar 30 partnerhogescholen / universiteiten opgezet t.a.v. beleidsontwikkeling en implementatie t.b.v. studentuitwisseling, stages buitenland en de ontwikkeling van 'joint programmes' met buitenlandse universiteiten, en manager van het English language Business Studies Programme
- 1983 – 1986 Voortgezet Onderwijs, Fivel College, Delfzijl, HAVO / VWO - Docent Engels bovenbouw, en vanaf 1984 hoofd van de talensectie van het Fivel College

De heer drs. D.W. Richters MBA, domeindeskundig

De heer Richters heeft vanuit diverse functies en uiteenlopende werksituaties ruime kennis van en ervaring met bedrijfseconomische en managementvraagstukken opgedaan. Als zelfstandig consultant heeft hij ervaring op het gebied van bedrijfseconomische en managementvraagstukken, kwaliteitsmanagement in het bijzonder. Ook is hij door zijn docentschap goed bekend met het hoger beroeps onderwijs. Sinds 2004 is de heer Richters als docent Organizational Behavior & Marketing verbonden aan de Rotterdam Business School (onderdeel van Hogeschool Rotterdam). Rotterdam Business School (RBS) heeft een internationaal karakter vanwege het feit dat de studentenpopulatie uit 45 verschillende nationaliteiten bestaat en het curriculum Engelstalig is. Daarnaast heeft RBS internationaal aansluiting bij diverse partnerscholen (Demi) verspreid over Europa, Noord Amerika en Azië. Met deze Demi partners vindt uitwisseling plaats en kunnen wederzijdse studenten een gedeelte van hun studie bij de RBS volgen en/of afronden en vice versa. Naast het verzorgen van diverse colleges bij RBS is de heer Richters regelmatig tweede beoordelaar bij scripties van buitenlandse studenten die een double degree willen behalen. Daarnaast is de heer Richters regelmatig gastdocent in China, Canada, United Kingdom en Duitsland. De heer Richters heeft deelgenomen aan de NQA-auditortraining hoger onderwijs en heeft vanuit ervaring als panellid/voorzitter van meer dan 10 visitaties kennis van de accreditatiesystematiek. Hij heeft vanuit opleiding en werkervaring internationale kennis van het domein en is daarnaast gediplomeerd Lead-Auditor ISO-9002.

*Opleiding:*

- 2009 Didactische bevoegdheid behaald aan de VU (Vrije Universiteit) Amsterdam.
- 2004 – heden Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit Bedrijfskunde; promotietraject. Het promotieonderzoek richt zich op Kwaliteitsmanagement in relatie tot Strategie.
- 2004 MBA Gediplomeerd Lead-Auditor ISO 9002, Lead Auditor INK
- 1989 Doctoraal Bedrijfskunde, deels op Michigan Business School, Detroit, USA
- 1982 HEAO
- 1978 VWO



*Werkervaring:*

- 2007 – heden Universiteit van Lubljana, gastdocent
- 2005 – heden Geely Beijing University, gastdocent (3 x per jaar)
- 2004 – heden Docent Organizational Behavior & Marketing en docent Research, Rotterdam Business School
- 2000 – heden Docent Bedrijfseconomie Hogeschool Rotterdam, docent Marketing, Finance & Accounting
- 2000 – heden Q-minds B.V., adviesbureau op het gebied van economische vraagstukken en kwaliteitsmanagement, freelance consultant
- 1997 – 2000 KLM, Coachen en begeleiden van trainees
- 1993 – 1997 KLM, Trainingen verzorgen ten behoeve van grond en vliegend personeel
- 1989 – 1993 KLM, Logistiek & Planning (vloot en menskrachtplanning)

*De heer mr. G.J.H.M. Wagemans*

De heer Wagemans is ingezet vanwege zijn deskundigheid op het gebied van economie. De heer Wagemans is lid van verschillende besturen en raden. Tot 2012 was hij kwartiermaker bij het Consortium Chemelot Campus. De heer Wagemans beschikt over onderwijservaring doordat hij gastcolleges Arbeidsrecht heeft gegeven aan Zuyd Hogeschool met name aan studenten economie vanuit DSM/Chemelot case. Daarnaast heeft hij geparticipeerd in instituut PITT om de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt te verbeteren. Naast ervaring met visitaties en audits heeft hij ervaring met business value add review processen. Voor deze visitatie heeft de heer Wagemans onze handleiding voor panelleden ontvangen en in een voorbereidende vergadering is hij aanvullend geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

- 1969 – 1974 Nederlands Recht - Universiteit Nijmegen
- 1964 – 1969 HBS-A Geleen

*Werkervaring:*

- 2010 – 2012 Kwartiermaker Consortium Chemelot Campus
- 2001 – 2010 Directeur - Chemelot
- 1999 – 2001 Directeur Veiligheid, Gezondheid en Milieu - DSM Limburg
- 1992 – 1999 Directeur Bestuurseenheid Sociaal Beleid en Arbeidsverhoudingen - DSM Limburg
- 1988 – 1992 Hoofd Personeel en Organisatie - DSM Kunststoffen
- 1983 – 1988 Chef Arbeidszaken - DSM Limburg
- 1974 – 1983 Bedrijfsjurist - Juridische Zaken DSM (Corporate Legal Affairs)

*Overig:*

- 2010 – heden Lid Adviesraad IKL
- 2009 – heden Voorzitter Bestuur OPL-Parkstad
- 2009 – heden Voorzitter Raad van Toezicht Laurentiusziekenhuis Roermond
- 2008 – heden Lid Bestuur Waterschap Roer en Overmaas

2008 – heden Lid Raad van Commissarissen MTB Maastricht  
2008 – 2010 Lid Raad van Toezicht Laurentiusziekenhuis Roermond  
2008 – 2010 Lid Bestuur Stichting Regiobranding Zuid-Limburg  
2007 – heden Lid Bestuur Pensioenfonds DSM Nederland (PDN)  
2006 – heden Lid Raad van Commissarissen Parkmanagement LWV  
2006 – 2010 Lid Raad van Toezicht Agrofood Community Zuid Oost Nederland  
2003 – heden Lid Bestuur Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid (NIFV)  
2003 – heden Lid Bestuur Instituut Asbest Slachtoffers (IAS)  
2002 – 2006 Voorzitter Raad van Toezicht Mondriaan Zorggroep  
1999 – 2004 Lid Algemeen Bestuur Kamer van Koophandel Zuid-Limburg  
1997 – heden Lid Bestuur Pensioenfonds AMF en BFM  
1995 – 2002 Lid Raad van Toezicht Welterhof  
1987 – 1996 Voorzitter Bestuur RIAGG Westelijke Mijnstreek  
1985 – 1987 Lid Bestuur RIAGG Westelijke Mijnstreek  
1983 – 1988 + 1992 – 1999  
Onder meer bestuurslid – DSM Limburg, Pensioenfonds DSM Chemie en Stichting FS/SBF belast met Sociale Werkvoorziening en Bedrijfsvereniging Chemie.

Mevrouw M.M.A. Rietjens, studentlid

Mevrouw Rietjens is ingezet als studentlid. Zij volgt de opleiding Commercieel Management aan Zuyd Hogeschool. Mevrouw Rietjens is studentambassadeur van de opleiding Commercieel Management en heeft in het verleden een bedrijf opgezet met medestudenten. Zij werkt voor Markteffect als marktonderzoeker en heeft een sales- en communicatieplan geschreven. Mevrouw Rietjens is representatief voor de primaire doelgroep van de opleiding en beschikt over studentgebonden deskundigheden met betrekking tot de studielast, de onderwijsaanpak, de voorzieningen en de kwaliteitszorg bij opleidingen in het domein. Voor deze visitatie is mevrouw Rietjens aanvullend individueel geïnstrueerd over het proces van visitatie en accreditatie in het hoger onderwijs en over de werkwijze van NQA.

*Opleiding:*

2010 - heden Commercieel Management - Zuyd Hogeschool, opleiding  
2005 - 2010 HAVO - Bisschoppelijk College

*Werkervaring:*

2013 Stagiaire bij hoofdkantoor Groupon Nederland te Amsterdam  
2012 - heden Marktonderzoeker - Markteffect B.V.  
2012 - heden Caissière - C1000 René Puts

*Overig:*

- Studentambassadeur van de opleiding Commercieel Management bij Hogeschool Zuyd  
- Engels niveau C1, in 2011 via EF Language School in Engeland intensieve cursus gevolgd

Mevrouw dr. M.J.H. van der Weiden

Mevrouw Van der Weiden is ingezet als NQA-auditor. Zij heeft meer dan tien jaar ervaring met visiteren en kwaliteitszorg in alle sectoren van het hoger onderwijs (hbo en wo). Verder heeft zij twintig jaar ervaring met onderwijsmanagement en onderwijsbeleid in het mbo, hbo, wo en internationaal onderwijs. Mevrouw Van der Weiden heeft in het voorjaar van 2012 deelgenomen aan de training van de NVAO en de intervisie in december 2012. Zij is gecertificeerd secretaris.

*Opleiding:*

- 1978 – 1986 Rijksuniversiteit Utrecht, Klassieke taal- en letterkunde
- 1972 – 1978 Rijksuniversiteit Utrecht, Psychologie

*Werkervaring:*

- 2012 – heden Freelance secretaris en projectleider QANU en NQA; zelfstandig onderwijskundig adviseur (Marianne van der Weiden Onderwijsadvies)
- 2004 – 2012 Manager Strategie en Onderwijs bij de MBO Raad
- 1998 - 2004 Academic Registrar bij het Institute of Social Studies, Den Haag
- 1998 Hoofd bureau Procesmanagement Lerarenopleidingen bij de HBO-raad
- 1987 – 1998 Beleidsmedewerker Onderwijs bij de VSNU (Projectleider visitatiestelsel onderwijs, aansluiting vwo-wo)
- 1987 – 1991 Onderzoeker NWO bij de Katholieke Universiteit Nijmegen (Radboud Universiteit) (voorbereiding dissertatie)
- 1986 Onderwijsbeleidsmedewerker Subfaculteit Psychologie, Katholieke Universiteit Brabant (Tilburg University)
- 1981 - 1986 Onderwijskundig onderzoeker IOWO (instituut voor onderwijskundige dienstverlening), Katholieke Universiteit Nijmegen (Radboud Universiteit)
- 1979 - 1981 Onderwijsstimuleringsmedewerker Politicologie, Internationale Betrekkingen, Katholieke Universiteit Nijmegen (Radboud Universiteit)



## Bijlage 4: Bezoekprogramma

Dag 1 – 27 mei 2013

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers	lokaal
12.30 – 13.30 uur	Lunch en kennismaking	Panel	A3.01
13.30 – 18.30 uur	Materiaalbestudering: - Studiemateriaal - Studentmateriaal - Alle door NQA geselecteerde scripties	Panel	A3.01
17.00 – 17.30 uur	Spreekuur (niet benut)	Panel en eventueel docenten en studenten op eigen initiatief	D3.01

Dag 2 – 28 mei 2013

Tijdstip	Programmaonderdeel	Deelnemers
08.30 – 09.15 uur	<b>Blok 1: afstuderen</b> Rapporten die zijn ingestuurd: Josje ten Brummelstroete Bastiaan van Dijk Sjoerd Duis Kelvin Derksen	<b>Docenten-afstudeerbegeleiders</b> Lianne Herms, Bc (praktijkcoördinator) Marlou Landman, Bc (begeleider / examinator afstudeeropdrachten) Mr. Maurits Cosijn (begeleider / examinator afstudeeropdrachten) Drs. Frank Croes (begeleider / examinator afstudeeropdrachten) Ir. Benjamin Bles (begeleider / examinator afstudeeropdrachten)  <b>Werkveldvertegenwoordigers</b> Marcel van de Vecht, Senior Marketing Adviseur CITO Ingeborg van den Heuvel, Online Brandmanager Luuk van Neerven, Salesmanager Mark Veldjesgraaf, Commercieel Manager Philip Rouwenhorst, Directeur Onderzoek
9.30 – 10.15 uur	<b>Blok 2: studenten afstudeerfase</b>	<b>Alumni</b> Wouter Keemink – voltijd, datum afstuderen 1 juli 2011 Wendy Metsers – voltijd, datum afstuderen 1 februari 2011 Bastiaan van Dijk – deeltijd, datum afstuderen 31 augustus 2012 Monique Jolink – voltijd, datum afstuderen 1 juli 2012  <b>Studenten afstudeerfase</b> Charlotte de Grood –Nijmegen, 4 <sup>e</sup> jaar, vooropleiding havo Bart vd Berge – Arnhem, 4 <sup>e</sup> jaar, vooropleiding havo Laurens Kraaijenbrink – Arnhem, 4 <sup>e</sup> jaar, vooropleiding mbo Maarten Coenen – Nijmegen, 4 <sup>e</sup> jaar, vooropleiding havo

<b>Tijdstip</b>	<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Deelnemers</b>
10.30 – 11.15 uur	<b>Blok 3: studenten propedeuse en hoofdfase</b>	<p><b>Deeltijd/duaal</b>            Jasmin Himmelmann, deeltijd, propedeuse, vooropleiding vwo            Anouk Rommers, duaal, propedeuse, vooropleiding mbo</p> <p><b>Propedeuse</b>            Bregje Verhoef – Nijmegen, vooropleiding havo            Coen Robbertsen – Arnhem, vooropleiding havo</p> <p><b>2<sup>e</sup> jaar</b>            Rick Lamers – Arnhem, vooropleiding havo            Geert-Jan de Veer – Nijmegen, stage, vooropleiding havo            Usha Helleman – Arnhem, vooropleiding havo</p> <p><b>3<sup>e</sup> jaar</b>            Philip Scholts – Nijmegen, vooropleiding havo            Arnoud van der Meulen – Arnhem, vooropleiding mbo</p> <p><b>4<sup>e</sup> jaar</b>            Job Arntz – Arnhem, vooropleiding havo</p>
11.30 – 12.15 uur	<b>Blok 4: docenten</b>	<p><b>Docenten hoofdfase en propedeuse</b>            Stefan Renkema, Bc – sales            Drs. Lenore Faase – Engels /internationalisering            Drs. Hetty Vonk – (online) marketingcommunicatie, minor            Ir. Benjamin Bles – onderzoek, marketing            Drs. Robert-Jan de Bree – marketing, organisatie            Jeanet Castel, Bc – sales, duaal            Mr. Maurits Cosijn – marketing, internationalisering</p>
12.15 – 13.15 uur	Lunchpauze en overleg	
13.15 – 14.00 uur	<b>Blok 5: 1<sup>e</sup> gesprek opleidingsmanagement</b>	<p><u>Instituutsdirectie</u>            Jannie Keizer, MMO            Masja van Fruchten, RM</p> <p><u>Opleidingsmanagement</u>            Drs. Loes Janssen            Drs. Loes Cuppen</p>
14.15 – 15.00 uur	<b>Blok 6: borging</b>	<p>Mick Timmermans, Bc – voorzitter examencommissie            Drs. Harriet van Munster – lid toetscommissie            Stefan Renkema, Bc – lid curriculumcommissie            Marlou Landman, Bc – lid curriculumcommissie            Drs. Pierre de Vries – senior-studieloopbaanbegeleider            Arnoud vd Meulen /Philip Scholts – studentleden opleidingscommissie            Drs. Frank van Rijk – extern lid examencommissie</p>

<b>Tijdstip</b>	<b>Programmaonderdeel</b>	<b>Deelnemers</b>
15.00 – 15.45 uur	Blok 7: eventuele extra gesprekken	Te bepalen door panel (niet benut)
15.45 - 16.45 uur	<b>Blok 8: beoordelingsoverleg panel</b>	
16.45 – 17.30 uur	<b>Blok 9: 1<sup>e</sup> gesprek opleidingsmanagement &amp; afroning</b>	<u>Instituutsdirectie</u> Jannie Keizer, MMO Masja van Fruchten, RM <u>Opleidingsmanagement</u> Drs. Loes Janssen Drs. Loes Cuppen





## Bijlage 5: Bestudeerde documenten

Lijst met alle documenten CE-visitatie, mei 2013

Overzicht meegezonden documenten, alfabetisch geordend

Document	Meegezonden
<b>Meegezonden documenten</b>	
Alumni- en werkveldonderzoek 2010 en 2013	Meegezonden, standaard 3
Analyse alumni CE LinkedIn-groep 2013	Meegezonden, standaard 3
Basisgegevens opleiding CE	Meegezonden (worddocument)
Schematisch overzicht opleiding <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beknopt curriculumoverzicht alle varianten</li> <li>- Huis CE</li> </ul>	Meegezonden, standaard 2.1
Beoordelingsformulier afstudeeropdrachten	Meegezonden, standaard 3
BOKS 2008	Meegezonden, standaard 1
CV-matrix docenten	Meegezonden, standaard 2.3
Contacten met werkveld <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastdocenten</li> <li>- Lijst van stage- en afstudeerbedrijven</li> <li>- Overzicht beroepenveldcommissieleden</li> </ul>	Meegezonden
Eindkwalificaties van de opleiding, met aanvulling 2008	Meegezonden, standaard 1 (met worddocument)
Huis CE	Meegezonden, standaard 2.5
Instroomeisen	Meegezonden, standaard 2.2
Literatuurlijsten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Literatuurlijst propedeuse A-cluster</li> <li>- Literatuurlijst vwo-propedeuse</li> <li>- Literatuurlijst hoofdfase CE en B-cluster – voltijd</li> <li>- Literatuurlijst CE-duaal – oude programma</li> <li>- Literatuurlijst CE-deeltijd – oude programma</li> <li>- Literatuurlijst CE-duaal en deeltijd - nieuwe programma</li> </ul>	Meegezonden, standaard 2.1
Matrix competenties docenten	Meegezonden, standaard 2.3
Nationale kwalificatieraamwerk of domeinspecifieke referentiekader	Meegezonden
Notitie eindniveau te behalen eindkwalificaties	Meegezonden, standaard 3
Onderwijs- en examenregeling 2012-2013	Meegezonden, standaard 1, 2.1, 3
Opleidingsmatrix	Meegezonden, standaard 1
Onderzoeksbeleid (leerlijn onderzoek)	Meegezonden, standaard 1
Opleidingsplan CE 2012-2014	Meegezonden, standaard 1, 2.1, 2.5, 3
Overzicht inzet docenten op modules 2012-2013	Meegezonden, standaard 2.1
Overzichtslijst met alle afstudeerwerken	Meegezonden, standaard 3
Personeelsbeleidsplan	Meegezonden, standaard 2.3
Relatie eindkwalificaties en HBO-niveau	Meegezonden, standaard 1
Scholingsplan IB&C, opleiding CE 201-2013	Meegezonden, standaard 2.3
Studiegidsen 2012-2013 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studiegids propedeuse A-cluster</li> <li>- Studiegids vwo-propedeuse</li> <li>- Studiegids hoofdfase CE en B-cluster – voltijd</li> <li>- Studiegids CE-duaal – oude programma</li> <li>- Studiegids CE-deeltijd – oude programma</li> <li>- Studiegids CE-duaal- nieuwe programma</li> <li>- Studiegids CE-deeltijd – nieuwe programma</li> </ul> (inclusief beschrijvingen onderwijseenheden)	Meegezonden, standaard 2.1, 3

Stagehandleidingen	Meegezonden, standaard 3
Afstudeerhandleidingen Plan van Aanpak TFO	Meegezonden, standaard 3
Toetsbeleid CE	Meegezonden, standaard 3
Toetsplan CE, analyse toetsing	Meegezonden, standaard 3
Toetsprogramma's CE	Meegezonden, standaard 3
Visie op leren	Meegezonden, standaard 2.2

Overzicht documenten leestafel, alfabetisch geordend

Document	Leesdag
<b>Documenten leesdag</b>	
Activiteiten- en verbeterplan 2012-2013	Leesdag, standaard 1
Alumni- en werkveldonderzoek 2010 en 2013	Leesdag, standaard 1, 2.1, 2.3, 2.5
Analyse LinkedIn alumni CE 2013	Leesdag, standaard 1
Analyse NSE 2012	Leesdag, standaard 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 3
Analyse MTO	Leesdag, standaard 2.3
Beleid meeliftgedrag	Leesdag, standaard 3
Beleidsplan Instituut International Business & Communication, 2009-2013	Leesdag, standaard 1
Beoordelingsformulier stage	Leesdag, standaard 2.1
Bewijsmateriaal eindkwalificaties op eindniveau	Leesdag, standaard 3
Checklist toetsconstructie	Leesdag, standaard 3
Didactische rollen docent	Leesdag, standaard 2.2
Documentatie studie buitenland	Leesdag, standaard 2.2
Documenten examencommissie - reglement - verslagen - rapportage examencommissie - overzicht leden (met expertise) - actie- en verbeterplan examencommissie	Leesdag, 2.5, 3
Documenten opleidingscommissie - reglement - verslagen - overzicht leden (met expertise)	Leesdag, standaard 3
Documenten toetscommissie - reglement - verslagen - overzicht leden (met expertise)	Leesdag, standaard 3
Documenten vrijstellingenbeleid	Leesdag, standaard 2.2, 3
Drempels in opleiding -studieadvies	Leesdag, standaard 2.2
Evaluatieformulieren beroepenveldcommissie	Leesdag, standaard 3
Evaluatieresultaten over toetsing en gerealiseerd niveau - Monitoring afstuderen 2012 - Monitoring stage 2012 - Alumni- en werkveldonderzoek 2010 - Werkveldonderzoek 2013 - Analyse LinkedIn alumni CE	Leesdag, standaard 3

Evaluatie studiestartgesprekken	Leesdag, standaard 2.2
Geprogrammeerde onderwijstijd voltijd, deeltijd en duaal 2012-2013	Leesdag, standaard 2.2
Handboek Kwaliteitszorg CE 2012-2018	Leesdag, standaard 2.1, 3
Handleidingen praktijkvaardigheden duaal	Leesdag, standaard 2.2
Handleidingen Studieloopbaan <ul style="list-style-type: none"> <li>- Propedeuse A-cluster (1A)</li> <li>- Propedeuse B-cluster (2A)</li> <li>- 2<sup>e</sup> jaar, deel 1 (3A)</li> <li>- 2<sup>e</sup> jaar, deel 3 (4A)</li> </ul>	Leesdag, standaard 2.2, 2.4, 2.5
Huis CE	Leesdag, standaard 2.1
Informatiemap studie buitenland	Leesdag, standaard 2.2, 3
Informatiemap studie buitenland	Leesdag, standaard 3
InstellingsPlan HAN 2013-2016	Leesdag, standaard 1
Internationaliseringsbeleid FEM	Leesdag, standaard 1
Internationaliseringsbeleid CE	Leesdag, standaard 1
Leerlijn Nederlands van de faculteit Economie en Management	Leesdag, standaard 2.2
Landelijk Beroeps- en Competentieprofiel –Commerciële Economie, de blik naar buiten 2013-2016	Leesdag, standaard 1
Monitoring afstuderen 2012	Leesdag, standaard 1
Monitoring stage 2012 en 2013	Leesdag, standaard 1
NIMA-accreditering 2012	Leesdag, standaard 1
Onderzoeksbeleid	Leesdag, standaard 2.1
Opleidingsplan CE 2012-2014	Leesdag, standaard 1, 2, 3
Overzicht scholing <ul style="list-style-type: none"> <li>- toetsing</li> <li>- M!Academy</li> <li>- Onderzoek</li> </ul>	Leesdag, standaard 2.3
Plan van Aanpak Huisvestingsplan	Leesdag, standaard 2.4
Programma's kennisteam Marketing & Sales	Leesdag, standaard 2.1
Programma Movimente	Leesdag, standaard 2.3
R&O-formulier	Leesdag, standaard 2.3
Selectie van het studiemateriaal	Leesdag, standaard 2.1
Selectie van toetsopgaven, toetsen, werkstukken, opdrachten, beroepsproducten, stageverslagen etc. en de bijbehorende ingevulde beoordelingsformulieren, van alle studie jaren (propedeuse-afstuderen).	Leesdag, standaard 3
Specifieke instroomtoetsen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taaltoets</li> <li>- Economietoets</li> <li>- Wiskundetoets</li> </ul>	Leesdag, standaard 2.2
Studiehandleidingen onderwijseenheden	Leesdag, standaard 3
Studiedagen opleiding CE, programma's en verslagen	Leesdag, standaard 1, 2.1
Toegang tot de elektronische leeromgeving	Leesdag, standaard 2.1
Toetsbeleid CE	Leesdag, standaard 3
Toetshandboek CE	Leesdag, standaard 3

Toetsoverzicht CE	Leesdag, standaard 3
Toetsprogramma's CE	Leesdag, standaard 3
Verantwoording versneld studeren	Leesdag, standaard 2.2
Verantwoording vwo-propedeuse	Leesdag, standaard 2.2
Verbeterplannen curriculum - Analyse monitoring - Evaluatieresultaten onderwijseenheden - Verbeterplannen onderwijseenheden	Leesdag, standaard 2.1, 2.2, 2.3, 3
Verslagen beroepenveldcommissie	Leesdag, standaard 1, 2.1, 3
Verslagen curriculumcommissie, pijleroverleg en teamtrekkersoverleg	Leesdag, standaard 1, 2.1
Verslagen IB&C-MT	Leesdag
Verslagen Landelijk Overleg Commerce en CE	Leesdag, standaard 1
Verslagen opleidingscommissie	Leesdag, standaard 2.1
Verslagen overleg propedeuse	Leesdag, standaard 2.1
Verslagen stuurgroep organisatie	Leesdag, standaard 2.5
Werkplekscans duaal	Leesdag, standaard 2.2
Werkveldonderzoek 2013	Leesdag, standaard 1

## **Bijlage 6:    Overzicht bestudeerde afstudeerwerken**

Hieronder een overzicht van de studenten van wie het panel de afstudeerwerken heeft bestudeerd. Conform de regels van de NVAO zijn alleen de studentnummers opgenomen.

440326  
457642  
437637  
454286  
437458  
428550  
451855  
446572  
438968  
447497  
418302  
431826  
457905  
437633  
439960  
449146  
455389  
990292  
457784  
426536  
450499  
453527  
430964



## Bijlage 7: Verklaring van volledigheid en correctheid

Netherlands Quality Agency



### Verklaring van volledigheid en correctheid van de informatie

Betreffende de visitatie van de opleiding:

Commerciële Economie

Instelling: Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

Visitatiedatum: 28 mei 2013

Ondergetekende: *T.H.M. Jansen*

vertegenwoordigend het management van de genoemde opleiding,

in de functie van: *directeur Fac. Economie en Management*

verklaart hierbij dat alle informatie ten behoeve van de visitatie van de genoemde opleiding in volledigheid en correctheid ter beschikking wordt gesteld, *waaronder informatie over alternatieve afstudeerroutes die momenteel en/of gedurende de afgelopen 6 jaar (hebben) bestaan*, zodat het visitatiepanel tot een op juiste feiten gebaseerde oordeelsvorming kan komen.

Handtekening:

Datum:

*[Handwritten signature]*  
*25/04/13*